

조직성과에 대한 워라밸(work & life balance)의 구조적 효과

: 조직공정성과 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로

The Structural Relationship between Organizational Justice, Public Service
Motivation, and Organizational Performance Mediated by Work-life Balance

서인석*·이용모**·정원희***

Seo, Inseok·Lee, Yongmo·Jung, Wonhee

■ 목 차 ■

- I. 문제의 제기
- II. 이론적 논의
- III. 연구설계
- IV. 분석결과 논의
- V. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 조직성과의 중요한 외재적 변인으로 워라밸을 제시하고, 워라밸이 미치는 조직성과에 대한 효과를 조직내의 변인과 조직구성원의 동기변인의 매개적 관계로 확인해보고자 하였다. 즉, 워라밸의 일차원적 효과를 넘어서 워라밸의 효과가 조직내부의 조직요인을 거쳐 조직성과에 이어진다는 점에 주목하였다. 이에 워라밸, 조직공정성, 공공봉사동기, 조직몰입, 혁신행동의 구조적 관계를 이론적 논의를 토대로 제시하고, 구조방정식을 활용해 검증해보았다.

분석결과, 몇 가지 시사점을 확인해볼 수 있었다. 우선, 워라밸은 공공봉사동기와 조직공정성 모두에 정(+)의 영향력을 미치고 있었다. 워라밸 제도는 조직변인과 구성원 개인의 내적 동기에 매우 의미있는 변인이라는 이론적 관점을 지지한다. 둘째, 조직공정성은 조직몰입에는 정(+)의 영향력을 확인할 수 있었지만, 혁신행동에는 통계적 유의성을 확인하지 못하였다. 조직공정성과 혁

* 제1저자, 안양대학교 교수

** 공동저자, 건국대학교 교수

*** 교신저자, 건양대학교 교수

논문 접수일: 2024. 3. 26. 심사기간: 2024. 3. 26. ~ 2024. 5. 8. 게재확정일: 2024. 5. 8.

신행동 간 관계 규명은 여전히 소수연구가 다뤄지고 있었다는 점에서 지속적으로 검토되어야 한다. 다만, 조직공정성과 혁신행동의 정적(+) 가설이 지속적으로 확인되지 않을 경우, 이에 대한 대립적 경쟁가설을 고민해야 할 것이다. 마지막으로, 공공봉사동기는 혁신행동과 조직몰입 모두에 정(+)의 영향력을 미치고 있었다. 공공봉사동기의 조직성과에 미치는 강한 매개효과 내지는 인과적 기제를 확인할 수 있는 결과이다. 다만, 세대 간 차이에 따라 동기에 대한 자극이 다르다는 연구(원숙연·성민아, 2023)를 고려한다면 세대 간 차이에 따라 공공봉사동기의 차이 내지는 공공봉사동기의 매개적 효과를 확인해볼 필요가 있다.

□ 주제어: 워라밸, 조직공정성, 공공봉사동기, 조직성과

This study aims to propose the value of 'work-life balance(WLB)' as an important exogenous variable affecting organizational performance and to examine the effects of work value on organizational performance through mediating variables within the organization and motivational factors of organizational members. Specifically, the study focuses on the point that the effects of work value extend beyond its primary effects and are mediated through organizational factors and members' motivational factors, leading to organizational performance. Based on theoretical discussions, the structural relationships among work value, organizational justice, public service motivation, organizational commitment, and innovative behavior were proposed and verified using structural equation modeling.

The analysis results revealed several implications. First, WLB had a positive influence on both public service motivation and organizational justice. The institution of work value supports the theoretical perspective that it is a significant variable for organizational factors and individual members' intrinsic motivation. Second, organizational justice showed a positive influence on organizational commitment but did not show statistical significance on innovative behavior. The relationship between organizational justice and innovative behavior still requires continuous examination, as it has been a subject of limited research. Lastly, public service motivation had a positive influence on both innovative behavior and organizational commitment. This result confirms a strong mediating effect or causal mechanism of public service motivation on organizational performance. However, considering the research on generational differences in motivation (Won & Sung, 2023), it is necessary to examine whether there are differences in public service motivation between generations or whether there are mediating effects of public service motivation according to generational differences.

□ Keywords: Work-life Balance, Organizational Justice, Public Service Motivation, Organizational Performance

I. 문제의 제기

조직성과의 다양한 요인에 워라벨은 모두 중요한 변인인가? 워라벨과 관련된 최근 연구들은 삶의 만족(이재완·강혜진, 2018), 직무만족(김미연·서영옥, 2021; 박솔·주상현, 2022; 김나경 외, 2022; 호륙평 외, 2023), 조직몰입(김미연·서영옥, 2021; 박솔·주상현, 2022; 김나경 외, 2022), 혁신행동(김진숙 외, 2019) 등에 영향을 미치는 인자로 확인하고 있다. 워라벨이 혁신행동에 동기요인을 매개로 영향을 미친다는 연구(김진숙 외, 2019)를 제외하면 거의 모든 연구들은 조직성과의 요인에 워라벨이 직접적인 원인임과 동시에 정(+)의 영향력을 지니는 변인임을 확인하였다.

과연 워라벨은 모든 변인에 직접적인 관계로 이해될 수 있는가. 조직성과에 영향을 미치는 조직요인은 워라벨이라는 조직의 직무환경과 어떤 메커니즘을 형성하는가. 특히 조직성과를 하나의 변인으로 설명할 수 있는가. 조직성과를 조직구성원의 행태적 성과로 간주할 때, 조직몰입이나 혁신행동 등으로 구분된다(서인석·정원희, 2021)¹⁾. 이는 워라벨의 영향 역시 각 요인에 따라 다르게 나타날 수 있음을 의미한다. 이때 워라벨의 효과는 조직내부의 조직요인을 거쳐 조직성과에 이어지게 된다. 이는 매개적 속성을 지니는 조직변인에 대해서도 고려해 볼 필요가 있다. 조직연구에서 확인한 주요 매개변인으로는 조직공정성, 공공봉사동기(김상묵, 2005; 김상묵, 2013; 김민영·박성민, 2014; 김서용·김선희, 2015) 등이 부각되었다. 특히, 공공봉사동기는 내재된 개인의 속성으로, 조직공정성은 조직 내 중요한 제도적 속성으로 구분될 수 있다. 워라벨은 개인의 일상생활에 대한 조직의 외생적 제도라고 간주해 볼 수 있다. 따라서, 일상생활에 대한 제도인 워라벨, 개인의 내생적 동기인 공공봉사동기, 조직 내 제도로써 조직공정성 등은 일련의 과정 속에서 조직성과로 연계될 수 있다.

이러한 맥락에서 조직성과와 워라벨은 어떤 구조적 관계를 갖는가? 이 관계를 고려하기 위해서는 조직성과를 구분해야 할 것이며, 조직성과와 매개요인의 관련성에 대해 확인해야 한다. 조직성과의 요인이 매개요인과 1차적 인과성이 있는지에 대해 파악해야 함을 의미한다. 또한, 매개변인들과 워라벨 간의 인과성 역시 이론적이고 실증적 관계에 대해 탐색해야 한다. 인과성에 대한 이론논리와 실증적 규명이 이루어진 관계 하에서 독립변인, 매개변인, 종속변

1) 서인석·정원희(2021: 124)는 조직성과의 주관적 측면을 1차적으로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등으로 구분할 수 있다고 보았다. 다만, 이들의 연구에서는 직무만족은 중간단계의 성과이고, 최종성과로 바라보지는 않았다. 본 연구도 이 관점을 수용하며, 추가적으로 조직시민행동은 조직에 대한 이타적인 행동으로 이는 일정부분 공공봉사동기와 상충되는 부분이 있다고 판단하여 이 역시 제외하였다. 이에 조직몰입과 조직시민행동 등을 조직성과로 간주한다.

인의 구조적 관계를 설정할 수 있기 때문이다. 본 연구는 이상의 관계를 선행연구를 통해 확인하고, 구조화한 후 분석을 수행하고자 하였다. 분석결과에 기초해 이론 및 정책적 함의를 도출하고자 하였다.

II. 이론적 논의

1. 조직성과: 조직행태의 관점에서

조직성과는 사전적으로 “한 집단에서 자원을 효과적으로 사용하여 그 조직의 목표를 달성했는지를 관찰한 결과”로 정의된다(서인석·정원희, 2021: 123). 이는 목표달성에 있어 이를 추동하는 과정을 포함하고 있음을 의미한다. 과정과 결과가 모두 포함되어 개념적으로는 매우 모호하고 복잡한 속성을 지닐 수 있다. 이러한 불명확성을 해소하고자 Daft(2015)는 주관적 요소와 객관적 요소로 구분한 바 있다. 즉, 재무적 성과를 의미하는 객관적 성과, 행태적 성과를 의미하는 주관적 성과로 구분한 것이다. 이 구분을 통해 그 간 조직연구에서 중시해왔던 행태적 성과를 명확하게 조직성가로 제시할 수 있는 이론적 근거가 확보되었다.

구체적으로, 주관적 측면에서 조직성과의 변인으로는 무엇을 다루고, 어떻게 측정해야 하는가? 주관적 성과는 조직구성원의 행태변화에 주목한다. Brewer & Seldon(2000)은 조직과 구성원 간 상호의존성을 고려해 구성원의 인식과 측정이 조직성가로 귀결될 수 있다고 지적한다. 무엇보다 공공조직은 재무적 성과를 도출할 수 없기 때문에 조직성가로 행태적 변화를 다룰 수 밖에 없다. 나아가, 공공조직의 성과를 다루는데 행태 성과가 자주 활용되는데, 공공조직의 성과는 객관화가 매우 어렵기 때문이다(왕태규, 2007: 66). 즉 공공 영역에서는 재무적 성과가 측정이 어려운 경우가 많기 때문에 행태적 성과가 조직성가로 인식되는 경우가 많다. 이때 행태적 성과는 조직행태론 분야에서 전통적으로 중시하는 지표인 직무만족, 조직몰입, 조직충성(organization loyalty), 직무몰입, 혁신행동(innovative behavior) 등이 조직성과 변인으로 다루어졌다(최중락, 2019: 33-34).

〈표 1〉 조직행태의 관점에서 조직성과의 변인과 정의

성과변인	주요 연구자	정의	국내 선행연구
조직몰입	Meyer et al. (2002)	자신이 속한 조직에 대한 개인의 동일시와 애착, 소속감과 일체감을 갖고 구성원으로 남기를 원하는 심리적 상태	김호정(2002), 김진희(2007), 계형석(2008), 허전(2013), 모영배(2016) 등
혁신행동	Farr(1990), Janssen(2000)	조직구성원이 과업과 직무수행에 관련된 새롭고 유용한 아이디어와 프로세스를 적용하는 활동	김일천 외(2004), 문계완 외(2009), 김동환·양인덕(2009), 김태호 외(2010), 김정훈(2011), 김영목(2012), 진윤희(2016), 김길옥·윤천성(2018), 김화연·오현규(2018), 김문준·김노사(2019) 등

출처: 서인석·정원희(2021: 125) 〈표2〉 부분인용

그렇다면, 조직성과 변인 중에서 어떤 것을 중심으로 다루어야 할까? 조직을 공공과 민간으로 구분한다면 민간조직은 구성원의 조직에 대한 충성도가 중요하다. 이직 등의 문제를 해소하기 위한 주요한 변인이 될 수 있기 때문이다. 이에 반해 공공조직은 국민 또는 시민이 되기 때문에 공공조직 그 자체에 대한 충성(loyalty)를 잘 다루지는 않는다(서인석·정원희, 2021: 124). 따라서, 공공과 민간 조직의 공통적 성과요인은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동 등으로 생각될 수 있다. 여기서 서인석·정원희(2021)는 직무만족은 최종성고라 보기 어렵다고 간주하여 조직성과 요인에서 배제하였다.²⁾

구체적으로, 조직 내 구성원의 행태적 성과로는 조직몰입과 혁신행동이 주요한 성과요인으로 고려될 수 있다. 이 된다. 우선, 조직몰입은 조직에 대한 강한 연관성과 애착을 느끼며 조직의 목표를 달성하기 위해 노력하는 것으로 정의될 수 있다(김호정, 2002; 허전, 2013). 많은 선행 연구들에서 조직몰입이 강한 구성원들이 업무를 더 효과적으로 수행한다는 사실이 확인되었으며, 이는 조직성과의 중요한 지표로 고려되어왔다(Steers, 1977) 또한, 조직몰입은 요구되는 역할 이상의 활동을 독려하여 긍정적인 변화를 가져올 수 있는(Haslam, 2004) 요소로도 인식된다. 구체적으로, 조직성과의 측정변인으로써 조직몰입을 살펴보면 다음과 같다. 조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 개인의 동일시와 애착, 소속감과 일체감을 갖고 구성원

2) 예를 들어, 행태적 성과로 직무만족, 조직몰입 등이 활용되고 있어(최중락, 2019: 34) 직무만족의 고려가 본 연구에서도 고민이 되었으나, 직무만족의 경우는 조직성과로 간주할 수 있지만, 직접적인 성과 보다는 간접적 차원에서의 성과라고 판단되었다. 이에 반해 조직몰입은 조직과 나를 동일시하는 것이기에 조직의 직접적 성과로 간주할 수 있었다. 나아가, 조직시민행동의 개념상 조직에 대한 이타적인 행동을 포함하는데, 이는 공공봉사동기의 사회에 대한 이타적 행동에 포함될 수 있다. 개념적으로 둘 간의 충돌을 피할 수 없다는 점에서 본 연구에서는 조직성과 변인에서 조직시민행동은 제외하였다.

으로 남기를 원하는 심리적 상태이다(모영배, 2016). 조직몰입은 조직문제와 관련된 개인과 조직의 상호작용을 분석하기 위해 개발된 구성개념으로 중요하다(계형석, 2008). 즉, 긍정적인 조직 변화를 가져오는 조직성과의 하나이다.

혁신행동은 조직과 개인이 변화하는 환경에 대응하기 위해 중요한 역할을 한다(Yuan & Woodman, 2010). 혁신행동은 조직의 지속가능경영에 도움이 되는 새로운 아이디어 창출·촉진·구현을 이끄는 핵심기제이다(김선우·서상혁, 2018). 혁신행동은 “조직구성원이 과업과 직무수행에 관련된 새롭고 유용한 아이디어와 프로세스를 적용하는 활동”(Farr, 1990), “업무 수행 중 새로운 아이디어 도출·확산·적용하여 변화촉진을 위한 새로운 문제해결 방안을 시도하는 직무수행 행동”(Scott & Bruce, 1994), “조직성과를 제고하는데 있어 구성원 스스로가 새로운 아이디어를 창출·도입·활용하는 활동”(Janssen, 2000), “새로운 아이디어를 창출하고, 이를 조직성과 향상을 위하여 조직운영 프로세스에 적용하고자 하는 행위”(김태호·노종호, 2010) 등으로 정의하고 있다. 조직 혁신행동은 새로운 것을 개발하고, 이를 적용하여 조직 전체의 긍정적인 변화를 이끄는 성과요인으로 볼 수 있다.

요약하면, 조직성과를 고려할 때 조직몰입과 혁신행동은 중요한 요소로 봐야한다. 또한, 조직성과의 체계화를 위해 구분하여 살펴보려는 노력도 필요하다. 조직변인과의 관계에서 세부적 성과요인의 효과도 달라질 수 있기 때문이다. 이러한 관점에서 조직변인과 조직성과요인 간의 관련성에 대해 논의할 필요가 있다.

2. 조직성과와 조직공정성, 그리고 공공봉사동기

앞서 논의한 것처럼 조직성과를 조직몰입과 혁신행동으로 구분한다면 월라벨과 조직성과 변인 둘 간의 관계에 대해 체계적으로 논의할 필요가 있다. 특히, 조직연구에서 공통적으로 다루어 온 ‘공정성’, 그리고 최근 조직성과의 주요 변인으로 논의된 ‘공공봉사동기’는 중점적으로 다루어 볼 필요가 있다.

1) 조직성과와 조직공정성의 관련성

우선, 조직몰입과 조직공정성 간 관련성이다. 조직공정성 인식이란 근로자가 자신이 속한 조직 내에서 공정함을 느끼는 정도를 나타내는 개념이다(Leventhal, 1980; Rubin and Perez Chiques, 2015; 표현영, 2020: 613). 이때 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 3가지로 논의되나 본 연구는 분배공정성과 절차공정성에 초점을 맞추고자 하였다³⁾. 분배공정성은 Adams(1965)의 형평성이론에 의해 개인들은 자신이 투입한 노력과 결

과물의 비율을 상대방의 투입 대비 결과물을 비교하여 공정성을 지각하는 것이며, 절차공정성은 보상을 결정하는 과정에 있어 그 수단이나 절차의 공정성을 지각하는 것(서인석 외, 2011: 398)을 의미한다. 분배공정성은 조직 내의 결과를 구성원들에게 배분해준다는 것을 의미하므로 이론적으로는 정(+)³⁾의 관련성을 지닌다고 간주한다.

조직공정성이 조직몰입에 주는 영향은 동기부여이론의 관점에서 설명되곤 한다. 조직구성원들은 자신의 성과에 대해 정확하고 공정한 평가를 받기 원하고 이러한 결과가 보상으로 적절하게 연계되기를 희망한다(김경주, 2007: 47). 적절한 보상이 없거나 설혹 결과가 바람직하다고 하더라도 의사결정의 과정 및 보상체계가 공정하지 않다면 조직에 대한 몰입 수준은 현저하게 낮아지게 된다(Becker, 1960). 즉 분배 및 절차에 있어 공정성이 담보되지 않는다면 조직구성원들은 심리적으로 부정적 태도를 견지하고, 이는 조직의 성과나 조직몰입에 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다(McFarlin & Sweeney, 1992: 634).

여기서 절차공정성이 분배공정성에 비해 설명적 크기가 크다는 논의(Tyler & Caine, 1981), 절차공정성이 조직몰입도를 설명하는데 분배공정성 보다 더욱 유의미하다(Alexander와 Ruderman, 1987)는 연구결과도 있다. 특히, 집단가치모형(Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1994)에서는 절차상의 공정한 대우가 절차의 운영자가 구성원에게 관심을 보이고 자존심을 세워주는 효과를 주기 때문에 절차공정성의 효과가 조직몰입에 더 큰 효과가 있음을 강조하기도 한다. 집단주의적인 문화성향을 가지는 동양사회는 절차공정성의 과정적 방식이 조직성원의 태도와 행동에 더 큰 인자라고 지적하기도 한다. 이에 반해 소수의 연구는 분배공정성이 더욱 직접적으로 조직몰입에 영향을 미친다고 설명되기도 한다(Greenberg, 1990). 실제로, 선행연구(박철민·김대원, 2001; 고종욱·서상혁, 2003; 신황용·이희선, 2013; 원숙연·성민아, 2023)는 대체로 정(+)³⁾의 관련성을 확인하지만, 일부연구는 부(-)의 관계성(최정인 외, 2017)을 확인하고 있기도 하다. 절차공정성과 조직몰입의 경우 역시 일부연구(신황용·이희선, 2013; 최낙범·엄석진, 2013)가 영향관계를 확인하지는 못하였지만, 대체로 정(+)³⁾의 관계성(박철민·김대원, 2001; 고종욱·서상혁, 2003; 최정인 외, 2017; 표선영, 2020; 홍상우·오현규, 2023; 원숙연·성민아, 2023)을 확인하였다. 전반적으로, 절차공정성과 분배공정성이 조직효과성에 유의한 영향을 미치는지는 하지만 분배공정성과 절차공정성 중 어떤 형태의 공정성이 조직성과에 더 많은 영향을 미치는가에 대한 결론은 현재까지도 일치하지 않기에(김경주, 2007: 47) 두 공정성을 동일한 지위에서 다루려고 한다. 전체적으로는 두 공정성은 결과

3) 상호작용공정성은 조직구성원이 상급자로부터 인지하게 되는 공정한 대우를 의미하며(Hassan and Hashim, 2011), 이는 두 행위자 간 심리적 교환을 의미한다. 분배와 절차는 가시적 결과 내지는 제도이나, 상호작용공정성은 행위자 간 교환을 의미한다. 본 연구가 정책 및 제도의 효과에 초점을 두고 연구를 진행하기에 상호작용공정성은 다루지 않았다(서인석 외, 2011: 398).

와 과정을 각각 포함하고 있으며, 이론적 방향성은 동일하다. 본 연구는 이 둘을 통합하여 하나의 변인으로 다루고자 한다.

〈표 2〉 조직공정성과 조직성과 간 선행연구 검토

저자	분석대상	조직공정성	조직성과유형	분석결과	분석방법
고종욱·서상혁(2003)	공무원	분배공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	위계적 회귀
		절차공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	
박철민·김대원(2003)	공무원	분배공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	구조방정식
		절차공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	
이용규·정석환(2007)	공무원	분배공정성	혁신행동	관계 미확인	구조방정식
		절차공정성	혁신행동	관계 미확인	
x c 신황용·이희선(2013)	공무원	분배공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	구조방정식
		절차공정성	조직몰입	관계 미확인	
		분배공정성	혁신행동	관계 미확인	
		절차공정성	혁신행동	정(+) ¹ 의 관계	
최낙범·엄석진(2013)	경찰공무원	분배공정성	조직몰입	관계 미확인	위계적 회귀
		절차공정성	조직몰입	관계 미확인	
김대욱·이희재(2016)	지자체 공무원	공정성(통합)	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	구조방정식
			혁신행동	관계 미확인	
최정인 외 (2017)	공무원	분배공정성	조직몰입	부(-) ¹ 의 관계	구조방정식
		절차공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	
표선영 (2020)	공무원	분배공정성	조직몰입	관계 미확인	회귀분석
		절차공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	
김재열·이지영(2021)	학군단 교직원	공정성(통합)	혁신행동	정(+) ¹ 의 영향	구조방정식
이명예·황찬규(2022)	지자체 공무원	분배공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	구조방정식
		절차공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 관계	
홍상우·오현규(2023)	정책지원관	분배공정성	조직몰입	관계 미확인	위계적 회귀
		절차공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 영향	
원숙연·성민아(2023)	공무원	분배공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 영향	구조방정식
		절차공정성	조직몰입	정(+) ¹ 의 영향	

다음으로, 혁신행동과 조직공정성의 관련성에 대한 논의이다. 학습된 근면성 이론 관점에서 공무원이 조직운영이 공정하다고 인지하면, 조직의 성과를 위해 노력하고 이 과정에서 자연스럽게 혁신적 행동이 나타날 수 있다는 것이다(이용규·정석환, 2007: 13). 조직의 목표를 달성하고 성과를 향상하기 위해서는 구성원 개인의 업적을 공정한 분배기준과 절차에 따라 평가해야 할 뿐만 아니라 구성원들에게 그 결과가 공정하다고 인식되어야 한다(남승하, 2016). 특히 사회적 교환 이론(social exchange theory)은 조직의 공정한 대우는 조직과 구성원 간의 상호호혜적 관계를 구축하여 구성원들의 혁신행동을 이끌 수 있다고 설명한다(배석환 외, 2023: 98). 사회적 교환이론에 따르면 조직구성원은 상대방(조직 또는 상사)으로 부터 보상을 받으면 이에 대한 보답으로서 자신도 상대방에게 호의적인 태도 및 행동을 보이려고 하는 의무감을 느낀다(곽진·허애란·정현우, 2016; 이지울·김명옥, 2016; 이현주, 2016). 구체적으로 구성원들이 조직이 제공한 보상물(보수 및 승진 등)의 분배결과에 대한 인지된 공정성인 분배공정성과 의사결정 절차에 대한 인지된 공정성인 절차공정성을 경험할수록 조직과 구성원 간에는 신뢰를 기반으로 한 교환관계가 형성되고, 그 결과 문제해결을 위한 아이디어 제안 및 창의적인 업무수행 방식을 개발하려고 노력한다(송경용 외, 2012).

구체적으로, 분배공정성과 혁신행동의 관련성 역시, 사회적 교환이론으로 이해된다. 조직구성원의 투입물에 대한 결과물이 공정하다고 지각할수록 구성원은 조직 발전을 위한 혁신행동을 할 가능성이 크다. 보상의 크기가 공정하다고 인지할 경우 심리적으로 안정을 느끼고 긍정적인 정서적 반응을 보이게 되고, 그 결과 투입물로서의 혁신행동을 높일 가능성이 있기 때문이다(West & Altink, 1996; 배석환 외, 2023: 100). 또한, 절차공정성과 혁신행동의 관련성도 유사한 맥락에서 이해된다. 조직구성원들이 보상에 대한 절차와 기준이 투명하고, 절차적으로 타당하다면 구성원과 조직 간 호혜적 관계가 만들어지고, 자발적인 조직발전적 행동과 정에서 혁신적 행동이 나타날(김미경·하태수, 2021) 수 있다는 것이다.

그렇지만, 이러한 이론적 논리에도 조직공정성과 혁신행동 간 관계는 일부만이 확인되고 있다. 즉, 공정성을 통합하여 혁신행동과 관계를 규명한 김재열·이지영(2021)의 연구와 절차공정성과 혁신행동과의 관계만이 확인된 신황용·이희선(2013)가 있지만, 다른 연구들은(이용규·정석환, 2007, 김대욱·이희재, 2016)에서는 둘 간의 관계가 확인되지 않았다. 다만, 이론적인 관점에서 둘 간의 관계는 여전히 정(+)의 관련성을 고려할 수 있어 유의성이 있는 관계인지에 대해서는 향후 지속적인 검증이 필요하다.

〈표 3〉 공공봉사동기와 조직성과 간 선행연구 검토

저자	분석대상	공공봉사동기	조직성과유형	분석결과	분석방법
Crewson(1997)	공무원	PSM	조직몰입	정(+의 관계	다중회귀
김상목(2003)	공무원	PSM	조직몰입	정(+의 관계	다중회귀
최무현·조창현(2009)	공무원	PSM	조직몰입	정(+의 관계	다중회귀
김태호·노종호(2010)	공무원	PSM (유형세분화)	혁신행동	정(+의 관계	다중회귀
최윤정(2012)	공무원	PSM	조직몰입 (정서적 몰입)	정(+의 관계	구조방정식
안도희·안병국(2015)	공무원	PSM	조직몰입 (정서적 조직몰입)	정(+의 관계	구조방정식
강동철(2017)	공무원	정서적 동기(측은지심)	조직몰입	관계 미확인	구조방정식
		정서적 동기(자기희생)	조직몰입	정(+의 관계	
박순환·이병철(2017)	공공기관 종사자	PSM	혁신행동	정(+의 관계	구조방정식
박주상(2023)	경찰공무원	PSM	혁신행동	정(+의 관계	회귀분석

2) 조직성과와 공공봉사동기의 관련성

조직성과와 공공봉사동기 간 관련성을 살펴보면 다음과 같다. 공공성을 목표로 하는 공공 조직의 종사자들은 공익을 제공하는 역할을 하기 때문에 민간부문과는 다른 차원에서 동기부여가 이루어지게 된다고 볼 수 있다(Crewson, 1997). 공무원을 대상으로 할 때 민간과 다른 차원의 동기부여 요인이 나타날 수 있음을 시사한다(김서용, 2009). 동기부여에 대해서 공공 조직과 민간조직은 다른 반응을 보일 수 있으며, 이는 조직 성과향상을 위해 차이를 가져올 수 있다(김태호·노종호, 2010: 144). 이러한 관점에서 공공봉사동기는 조직성과에 기여할 수 있다. 공공봉사동기는 일반적으로 공공조직에 우선적으로 기초를 두는 동기에 반응하기 위한 개인적 정향(Perry & Wise, 1990), 공공서비스를 제공하도록 하는 동기가 되는 힘(Brewer & Selden, 1998), 조직구성원이 혁신의 필요성을 느끼고 아이디어를 개발하여 실행할 수 있도록 하는 내재적 동기 및 이타적 태도(Perry & Hondeghem, 2008), 사리사욕이 아닌 공익과 공공가치를 추구하면서, 국가와 국민을 위해 의미 있는 봉사를 하려는 개인의 성향(Kim, 2018) 등으로 정의된다. 이러한 정의에서 공공서비스를 제공하도록 하는 동기, 혁신의 필요성을 느끼고 아이디어를 개발하는 기능 등 기본적으로 조직몰입과 혁신행동의 특성을 발현시켜줄 수 있는 기제가 된다.

구체적으로, 공공봉사동기는 내적동기로서 조직몰입에 기여할 수 있다. 공직에의 헌신과 열정, 사회에 대한 이타적 성향은 공공부문에 종사할 필요성을 강화할 수 있으며, 이것이 조직몰입을 이끌 수 있다(박순애, 2006: 214). 일찍이 Crewson(1997)은 공공봉사동기와 조직몰입의 관련성을 확인한 바 있고, 이후의 다수의 연구들이 이를 지지하고 있다(Brewer & Selden, 1998; 김상묵, 2003; 최무현·조창현, 2013; 최윤정, 2013; 안도희·안병국, 2015; 강동철, 2017). 공공봉사동기가 높은 구성원은 공공 정책에 대한 관심이 높고, 국민과 사회발전에 보다 희생하려는 의지가 높다. 공익 및 공공정책을 직접적으로 수행하는 공공조직에 대한 몰입이 매우 높을 수 있다. Perry & Wise(1990)은 공공봉사동기의 특성으로 공무원의 공공봉사동기의 증대는 공직에 머물려는 경향을 증가시키며, 이것이 성과를 창출할 수 있다(김상묵, 2003: 3). 즉, 높은 동기를 지는 공무원은 이익에 덜 민감하며 더 높은 직무적 몰입의 효과를 가질 수 있다는 것이다.

다음으로, 공공봉사동기는 이타적 동기와 내적동기를 기초로 조직의 창발적 아이디어를 생산하는데 기여할 수 있다. 이에 공공봉사동기와 혁신행동 간의 관계성은 선행연구들 역시 이를 실증적으로 확인하고 있다(김태호·노종호, 2010; 박순환·이병철, 2017; 박주상, 2023). 공공성을 목표로 하는 공공조직의 종사자들은 공익을 제공하는 역할을 하기 때문에 민간부문과는 다른 차원에서 동기부여가 이루어지게 된다고 볼 수 있다(Crewson, 1997). 공공조직은 공익추구라는 가치추구적 특수성이 있으며, 이는 공공조직 구성원과 민간조직 구성원 간 동기부여의 차이를 만든다고 지적된다(Crewson, 1997; Houston, 2000; 김서용, 2009; 김태호·노종호, 2010). 혁신행동은 개인에서 조직으로 확산되는 특징을 지니는데(이문선·강영순, 2003; 이용규·정석환, 2006), 이는 개인의 자발적이고 내재적인 속성을 포함하게 된다. 즉, 혁신행동을 위해서는 조직구성원이 혁신의 필요성을 느끼고 아이디어를 개발하여 실행할 수 있도록 하는 내재적 동기가 필요하다(김태호·노종호, 2010: 149). 공공조직 구성원들의 내재적 동기는 물질적 동기부여 보다 는 타인에 대한 봉사나 공익정신, 공공서비스 제공에 대한 신념 등에 의해 보다 많은 동기부여가 이루어질 수 있다(Cacioppe and Mock, 1984). 결국 공공조직에서의 혁신은 개인적인 이익보다는 공익적인 목표를 위한 참여와 공공의 문제 해결에 동기부여된 구성원들의 자발적인 참여에 의존한다. 조직 구성원들이 공익을 위해 봉사하는 동기부여를 높이고, 이를 통해 혁신적인 아이디어와 참여를 유도함으로써 조직 내 혁신을 촉진할 수 있다. 다만, 이들의 관계에 대한 연구가 많지 않아 향후 추가적인 연구들이 확보될 필요가 있다.

한편, 공공봉사동기와 조직공정성은 매개변인으로 제시하고자 한다. 공공봉사동기와 조직공정성은 때로는 독립변인으로, 때로는 매개변인으로 활용되곤 하였다. 다만, 독립변인이든, 매개변인이든 두 변인 모두 조직의 내생변인에 해당한다. 본 연구가 고려하는 워라밸은 조직

이 환경변화에 대응하기 위한 제도적 성격을 지니고 있으므로 일종의 ‘외생변인’이다. 따라서, 내생적 속성을 지니는 공공봉사동기와 조직공정성은 워라밸과 조직성과와의 관계에서 내재된 매개변인의 속성을 지니게 된다. 이에 공공봉사동기와 조직공정성은 매개변인으로 고려하고자 하였다.

3. 조직의 외생변인으로써 워라밸(work & life balance)

워라밸(Work-Life Balance)이란 “다양한 삶의 모습에서 각 역할에 대해 동등한 관심과 시간을 할당하는 것(Marks & MacDermid, 1996)”, “일과 일 이외의 영역 등에 시간과 심리적·물리적 에너지를 적절히 배분하여 삶을 조율하고 리딩할 수 있으며, 이에 따라 높아지는 삶의 만족 수준(김정운 외, 2005)”, “일과 생활 두 영역 간에 에너지, 시간, 관여와 같은 자원들이 적절하게 배분되어 있는 상태로 생활을 스스로 조절하고 통제할 수 있으며, 개인이 일과 생활 두 영역 사이의 균형에 대해 지각하는 만족스러운 상태(심철현·이규태, 2013)”, “일과 자신의 삶의 행복을 위해 적절한 균형을 맞추며 살아가고자 하는 삶의 가치와 의지”(조용기, 2019: 123) 등으로 정의되어왔다.

〈표 4〉 워라밸의 정의

연구자	정의
Marks & MacDermid(1996)	다양한 삶의 모습에서 각 역할에 대해 동등한 관심과 시간을 할당하는 것
Tausin & Fenwic(2001)	조직관리의 관점에서 워라밸은 조직에서 구성원 이 지각하는 모든 생활들 간의 균형과 조화를 의미
Guest(2002)	개인이 일과 일 이외의 삶의 영역에서 시간적, 심리적 및 신체적 에너지를 적절하게 분배하여 일-삶의 영역에서 만족하며, 긍정적인 정서를 인식하는 것을 의미
김정운 외(2005)	일과 일 이외의 영역 등에 시간과 심리적·물리적 에너지를 적절히 배분하여 삶을 조율하고 리딩할 수 있으며, 이에 따라 높아지는 삶의 만족 수준
심철현·이규태(2013)	일과 생활 두 영역 간에 에너지, 시간, 관여와 같은 자원들이 적절하게 배분되어 있는 상태로 생활을 스스로 조절하고 통제할 수 있으며, 개인이 일과 생활 두 영역 사이의 균형에 대해 지각하는 만족스러운 상태
조용기(2019)	일과 자신의 삶의 행복을 위해 적절한 균형을 맞추며 살아가고자 하는 삶의 가치와 의지

워라밸에 대한 의미는 ‘삶의 영역’에 대한 인식의 차이에 기반한다. 기본적으로, 일을 제외 하면, ‘가족’이 있는 형태이다. 이러한 관점에서는 개인의 역량을 일과 가족 양쪽에 동등하게

배분하는 균형을 양적 균형을 의미하게 된다(Clark, 2000; Edwards & Rothbard, 2000). 일과 가족의 두 가치를 다루는 관점으로 분리이론(segmentation theory)의 설명이 가능하다. 분리이론은 일과 가족의 시간은 완전히 분리되어 있기에 일의 수행 공간과 가사의 영역이 완전히 분리가 가능하다고 주장한다(Mosier & Zedeck, 1990).

그러나, 현실적으로 이 둘을 완전히 분리하는 것이 불가능하다는 점에서 한 영역이 다른 한 영역에 영향을 미치게 되는 전이이론(spillover theory)의 관점에서 연구가 진행되고 있다. 전이이론은 한 영역이 다른 한 영역에 영향을 미치게 되므로, 긍정적인 상황은 문제가 되지 않지만 부정적 전이는 갈등을 양산하게 된다. 따라서, 전이이론은 주로 일과 가족의 갈등 측면에 집중한다(Grzywacz, Arcury, Marín, Carrillo, Burke, Coates, & Quandt, 2007). 다만, 두 가지 영역에 대한 욕구는 동시에 발생할 수 있으며, 두 영역에 대한 동시추구적 행위가 가능하다. 이는 일과 가족 영역의 제로섬(zero-sum)으로 이해하는 전이이론으로는 설명이 어렵다. 이러한 한계를 지적하면서 제시된 논의로 경계이론(Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000)이 있다. 경계이론은 일상생활 속에서 사람들은 일과 가족의 경계를 수시로 이동하기 때문에 어떻게 통합되고 균형을 맞추는지를 확인하는 것이 중요하다고 강조한다(Clark, 2000). 일과 일 이외의 삶의 영역 간에 물리적 및 심리적 경계를 형성하고, 두 영역 간의 분리를 명확히 함으로써 영역 간에 발생할 수 있는 간섭을 최소화해야 함을 강조하고 있다는 것이다(김태은, 2023: 26).

한편, 일반적인 워라벨의 논의가 일 또는 조직구성원으로써의 직무로부터 파생되기 때문에 조직관리 측면에서 설명되기도 한다. 조직관리의 관점에서 워라벨은 조직에서 구성원 이 지각하는 모든 생활들 간의 균형과 조화를 의미한다(Tausin & Fenwick, 2001). 조직 구성원의 일과 가족, 일과 여가, 일과 성장 사이에서 나타나는 다양한 문제와 갈등을 극복하기 위한 개념으로 워라벨(Work & Life Balance)이라는 개념이 등장했으며 최근에는 삶의 질을 향상시키기 위한 개념으로 발전되고 있다(윤병훈·송봉규, 2014; 김미연·서영욱, 2021: 507). 특히, 2000년대 중반부터 조직구성원이 가장 원하는 요소(이데일리, 2006)로 워라벨이 강조되면서 정부 또한 적극 개입하여 다양한 제도가 실천될 수 있는 기반을 마련하여왔다(김나경 외, 2022: 37). 이러한 워라벨은 개인의 삶의 가치관 수준을 넘어서 조직의 생산성과 성과에도 긍정적으로 기여한다고 바라보고 있다(조용기, 2019; 우은주 외, 2021; 김미연·서영욱, 2021; 김나경 외, 2022). 특히, 긍정적 전이효과의 측면에서 제도적 보완을 통한 워라벨의 확보는 긍정적 전이효과를 발생시키고, 이것은 가족에서의 역할 충실성(family role enrichment)을 강화시킨다. 가사생활에의 안정은 또 다시 일에서의 역할 충실성을 발생시키는데, 이러한 상호작용은 일-가족 충실화(work-family role enrichment)를 가져올 수 있다고(Bagger & Li, 2014; Matthews, Wayne & Ford, 2014; Wayne, Casper, Allen, &

Matthews, 2013) 주장한다⁴⁾.

구체적으로, 개인의 삶의 질에 대한 만족도를 높이고 자신을 존중하고 긍정적인 장점을 많이 가지고 있으며, 조직에 대한 유효성을 자기개발 등의 영역에서 균형있는 긍정적 경험은 조직의 생산성과 성과를 높이고, 개인의 성과 역시 향상시킨다(Harrington & Ladge, 2009; 박민희, 2023: 167). 워라밸이 부여하는 ‘여가’는 삶의 만족과 동시에 질을 향상시키고 정신적인 여유를 통해 직무만족, 조직몰입 등에 긍정적 작용을 한다(김지연·변원태, 2003; 윤성환, 2022). 또한, 일과 성장(Work Growth)은 궁극의 욕구(황유경, 2021)이기에 직무만족, 조직몰입은 성장과 개발을 위해 끊임없이 노력하여 더 나은 성과를 이루기 위한 노력을 경주케 한다(김기돈, 2023; 박민희, 2023). 즉, 조직의 워라밸 구축은 궁극적으로 구성원들의 조직에 대한 긍정적인 기여를 이끌어 내기 위함이다(김미연·서영욱, 2021: 506).

한편, 워라밸을 앞서 논의한 공공봉사동기 및 공정성과 연계해 논의하면 다음과 같다. 공공봉사동기는 공적 활동에 대한 내적 동기부여가 높아진 상태로, 이렇게 업무 자체에 대한 흥미와 관심 등의 요인이 높아지면 창의적인 행동이 증가한다(Amabile, 1988)고 지적하였다. Benkhoff(1997) 역시 내적인 동기가 혁신행동에 대해 정서적인 반응의 핵심이라는 것이다. 워라밸의 가족에서의 역할 충실성(family role enrichment)는 공공봉사동기를 높이는 기제가 될 수 있다. 이것이 자연스럽게 혁신행동으로 발생할 수 있는 것이다. 또한, 워라밸의 제도적 강화가 보상과 절차에 대한 공정성 인식에 긍정성을 더욱 강화시키는 기제로 작동할 수 있다. 이는 워라밸이 조직공정성과 공공봉사동기를 매개로 혁신행동을 강화시킬 수 있음을 시사한다.

이렇게 워라밸이 조직성과의 주요 외생변인으로 부각되면서 조직성과와의 관련성 역시 지속적으로 논의가 이어져왔다. 워라밸과 직무만족(김진숙 외, 2019; 김미연·서영욱, 2021; 김나경 외, 2022; 박솔·주상현, 2022; 호륙평 외, 2023), 워라밸과 조직몰입(김미연·서영욱, 2021; 김나경 외, 2022; 박솔·주상현, 2022; 박민희, 2023), 워라밸과 혁신행동(김진숙 외, 2019) 등은 이를 실증적으로 확인한 연구들이다. 이때, 워라밸은 외생변수로 인식하고 조직성과 변수와의 관련성을 검증하는 것이 대부분의 연구들이었다. 그러나 조직의 과정적 특성을 지닌 조직변인 즉, 조직공정성이나 개인의 내생적 특성을 지니는 동기 등은 잘 반영되지 않았다. 소수의 연구(김진숙 외, 2019) 만이 워라밸이 동기(motivation)를 거쳐 직무만족과

4) 본 연구에서는 논의하지는 않았지만, 쾌락주의 원리 역시 워라밸을 설명하는 하나의 관점이기도 하였다(Higgins, 1997). 초기에는 ‘삶’ 또는 ‘여가’ 등을 찾는 것은 기본적으로 인간이 가지는 본성, 즉 쾌락주의 원리(Hedonic principle)도 하나의 설명적 접근으로 사용되었다는 것이다. 다만, 워라밸은 단순한 쾌락주의 원리를 넘어서 일, 가족, 문화 등의 다차원적 요소를 포함하기 때문에 쾌락주의로 설명되는 과거 방식은 적절하지 않은 이론적 프레임워크로 이해된다.

혁신행동을 이어지는 구조적 관계를 확인하였다. 조직변인과 내생적 동기 등은 외생적 특성을 지니는 워라벨의 중요한 매개체가 될 수 있다. 따라서, 워라벨과 조직성과의 관계성은 내재적 변인의 매개효과를 고려하여 접근하는 것이 타당할 수 있다.

III. 연구설계

1. 연구모형 및 가설

이론적 논의를 통해 제시된 내용을 기초로 본 연구는 몇 가지 연구가설을 제기하고자 하였다. 워라벨은 외생변수로서 독립변인을 전제하였다. 또한, 조직공정성과 공공봉사동기는 조직변인, 조직구성원의 내적변인으로써 매개변인임을 전제하였다. 그리고, 조직성과는 매개변인에 의해 영향을 받는 변인으로 전제하였다. 이러한 내용을 기초로 매개변인을 거치는 총 4가지의 간접관계의 연구가설을 제시하였다.

H1: 워라벨은 조직공정성을 매개로 조직몰입에 정(+의 효과를 미칠 것이다

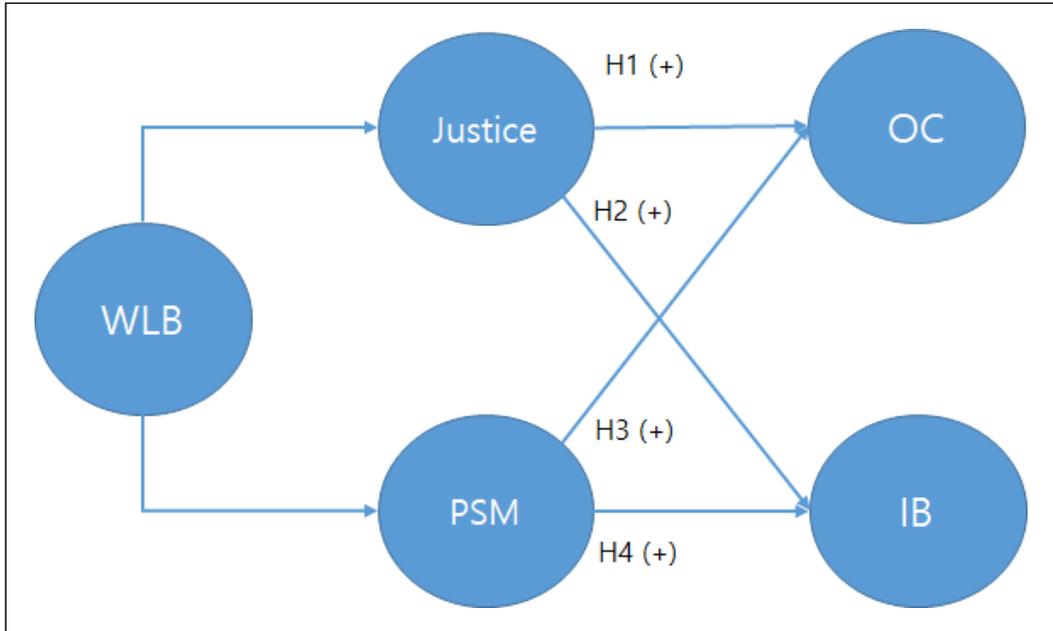
H2: 워라벨은 조직공정성을 매개로 혁신행동에 정(+의 효과를 미칠 것이다

H3: 워라벨은 공공봉사동기를 매개로 조직몰입에 정(+의 효과를 미칠 것이다

H2: 워라벨은 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 정(+의 효과를 미칠 것이다

우선, 워라벨 제도는 공정한 조직운영의 인식을 줄 수 있으며, 이것이 조직몰입(OC: organization commitment)에 영향을 줄 수 있다(박철민·김대원, 2001; 고종욱·서상혁, 2003; 최정인 외, 2017; 표선영, 2020; 홍상우·오현규, 2023; 원숙연·성민아, 2023). 즉, 워라벨→조직공정성→조직몰입의 구조적 관계를 가설1로 제시하고자 하였다. 둘째, 워라벨 제도는 공정한 조직운영의 인식을 줄 수 있으며, 공정한 조직운영은 조직구성원의 업무에 대한 능동적인 활동을 장려할 수 있다(이용규·정석환, 2007; 신황용·이희선, 2013; 김대욱·이희재, 2016; 김재열·이지영, 2021). 이에 워라벨→조직공정성→혁신행동의 구조적 관계를 가설2로 제시하고자 하였다.

〈그림 1〉 연구모형⁵⁾



셋째, 워라벨 제도는 조직구성원의 외부환경을 안정적으로 구축함으로써 개인의 동기 즉, 공공봉사동기 의지를 높일 수 있는 기제로 작용할 수 있다. 공공봉사동기는 조직몰입(Brewer & Selden, 1998; 김상목, 2003; 박순애, 2006; 최무현·조창현, 2013; 최윤정, 2013; 안도희·안병국, 2015; 강동철, 2017)과 혁신행동(김태호·노종호, 2010; 박순환·이병철, 2017; 박주상, 2023) 모두에 기여할 수 있는 요인이기에 이 둘 간의 관계를 각각 가설3로 제시하였다. 이에 워라벨→공공봉사동기→조직몰입의 구조적 관계를 가설3으로, 워라벨→공공봉사동기→혁신행동의 구조적 관계를 가설4로 제시하였다. 이상의 가설적 관계를 모형화하면 〈그림 1〉과 같다.

5) 워라벨은 WLB, 조직공정성은 Justice, 공공봉사동기는 PSM, 조직몰입은 OC, 혁신행동은 IB로 표현하였다.

〈표 5〉 요인 및 측정지표⁶⁾

요인	측정지표		척도
워라밸 (WBL)	일과 삶의 균형에 대한 기관차원의 지원수준		리커트 5점 척도
	일/육아/가사활동/취미활동 등을 균형 있게 할 수 있는 직무량 부여		
조직공정성 (Justice)	(절차공정성)	조직 인사채용의 공정성	
	(절차공정성)	조직의 승진제도 운영의 공정성	
	(분배공정성)	조직의 인력 배치전환의 공정성	
	(분배공정성)	조직의 직무량 배분의 공정성	
공공봉사 동기(PSM)	공공선 기여를 위한 인식수준		
	시민들에 대한 행정서비스 지속의 중요성 인식		
	어려움에 처한 사람에 대한 인도적 인식		
	사회발전에 대한 개인 희생의 인식		
조직몰입 (OC)	조직에 대한 소속감 인식		
	조직에 대한 애착심		
	조직가치와 개인가치의 일치수준		
	조직 구성원으로써의 자부심 수준		
혁신행동 (IB)	독창적인 업무수행 방식의 적용 노력		
	새로운 아이디어의 적극적 개발		
	불합리한 요소 개선을 위한 적극적 노력		

한편, 이상의 요인들은 다음과 같은 측정지표로 구성되었다. 우선, 워라밸요인은 ‘일과 삶의 균형에 대한 기관차원의 지원수준’과 ‘일/육아/가사활동/취미활동 등을 균형 있게 할 수 있는 직무량 부여’로 측정하였다. 둘째, 조직공정성 요인은 절차공정성과 분배공정성으로 구분하여 측정하였다. 절차공정성은 ‘조직 인사채용의 공정성’, ‘조직의 승진제도 운영의 공정성’으로, 분배공정성은 ‘조직의 인력 배치전환의 공정성’, ‘조직의 직무량 배분의 공정성’으로 측정하였다. 셋째, 공공봉사동기는 ‘공공선 기여를 위한 인식수준’, ‘시민들에 대한 행정서비스 지속의 중요성 인식’, ‘어려움에 처한 사람에 대한 인도적 인식’, ‘사회발전에 대한 개인 희생의 인식’ 등 4가지로 측정하였다. 조직몰입은 ‘조직에 대한 소속감 인식’, ‘조직에 대한 애착심’, ‘조직가치와 개인가치의 일치수준’, ‘조직 구성원으로써의 자부심 수준’ 등 4가지로 측정하였다. 마지막으로, 혁신행동은 ‘독창적인 업무수행 방식의 적용 노력’, ‘새로운 아이디어의 적극적 개발’, ‘불합리한 요소 개선을 위한 적극적 노력’ 등 3가지로 측정하였다. 이상의 측정지표는 모두 리커트 5점 척도가 적용되었다.

6) 본 연구가 활용한 측정도구는 한국행정연구원에서 조사한 ‘2022-4 세대 가치관과 조직태도 설문분석’ 도구를 근거하였다. 제주특별자치도 공직설문조사에서 활용한 이 조사도구와 결과를 연구의 지표로 활용하였음을 밝힌다.

2. 분석방법 및 자료

본 연구의 자료는 강창민·서인석·황은진(2023)의 제주연구원 보고서⁷⁾ 조사자료를 활용하였다. 제주특별자치도 도청 공무원을 대상으로, 자료의 조사기간은 2023년 5월1일에서 2023년 5월31일까지 조사하였다. 조사결과 총 704부가 조사되었다. 자료에 대한 응답자 704명에 대한 통계적 특성은 다음 [표 6]와 같다. 우선, 성별은 남성과 여성이 각각 51.6%와 48.4%였다. 둘째, 연령은 20대 12.2%, 30대 39.3%, 40대 이상 48.4%였다.

분석은 구조방정식(SEM)을 처리할 수 있는 Jamovi 2.3.28 버전을 활용하였다. 이 프로그램은 신뢰도 분석, 경로분석, 간접경로 유의성 분석, 다중집단 분석 등의 구조방정식 세부요소를 다 포함하고 있어 분석프로그램으로써 활용성이 높다. 셋째, 학력의 비중은 고졸이하 5.0%, 전문대졸 8.7%, 대졸 77.3%, 대학원(석사)졸 이상 9.1%로 확인되었다. 전체적으로 대학졸업자가 약 80%의 비중이었다. 넷째, 직급은 4급이 1.1%, 5급 10.7%, 6급 23%, 7급 33%, 8급 16.1%, 9급 16.2%로 확인되었다. 6급과 7급을 합한 비중이 55%를 차지하였다. 마지막으로, 월평균 급여는 319만원이었으며, 최소 100만원 최대 1100만원으로 나타났다⁸⁾.

〈표 6〉 응답자의 통계적 특성

인적요인	구성요소	빈도	비율
성별	남성	363명	51.6
	여성	341명	48.4
	합	704명	100.0
연령	20대	86명	12.2
	30대	277명	39.3
	40대 이상	341명	48.4
	합	704명	100.0
학력	고졸 이하	35명	5.0
	전문대학 졸업	61명	8.7
	대학(4년제) 졸업	544명	77.3
	대학원 석사 졸업	53명	7.5
	대학원 박사 졸업	11명	1.6
	합	704명	100.0

7) 연구보고서명은 “세대 변화에 대응한 제주특별자치도 공무원 인사관리 방안 연구”이다.

8) 1100만원을 응답한 공무원은 1994년에 7급 공채로 입사하여 2023년 기준으로 응답한 결과였다.

인적요인	구성요소	빈도	비율
직급	4급	8명	1.1 %
	5급	75명	10.7 %
	6급	162명	23.0 %
	7급	232명	33.0 %
	8급	113명	16.1 %
	9급	114명	16.2 %
	합	704명	100.0

월평균 급여 (단위: 만원)	N	Mean	SD	Minimum	Maximum
	694	319	145	100	1100

한편, 측정항목의 기술통계량은 다음 <표 7>과 같다. 객관적 책임저하의 경우 평균은 4.23, 4.28로 확인되었다. 주관적 책임저하의 경우 평균은 4.34, 4.22로 확인되었다. 행정통제미비의 경우 3.94, 4.21, 4.58로 나타났다. 부패인식의 경우 2.84에서 3.65까지 범위로 확인되었다.

<표 7> 기술통계량

요인	측정문항		변수	N	평균	표준편차	최소	최대
워라벨 (WBL)	일과 삶의 균형에 대한 기관차원의 지원수준		WB1	704	2.91	0.931	1	5
	일/육아/가사활동/취미활동 등을 균형 있게 할 수 있직무량 부여		WB2	704	2.81	0.973	1	5
조직공정성 (Justice)	절차공정성	조직 인사채용의 공정성	PJ1	704	3.53	0.873	1	5
	절차공정성	조직의 승진제도 운영의 공정성	PJ2	704	2.9	0.917	1	5
	분배공정성	조직의 인력 배치전환의 공정성	DJ1	704	2.74	0.935	1	5
	분배공정성	조직의 직무량 배분의 공정성	DJ2	704	2.62	0.925	1	5
공공봉사 동기(PSM)	공공선 기여를 위한 인식수준		PSM1	704	3.65	0.762	1	5
	시민들에 대한 행정서비스 지속의 중요성 인식		PSM2	704	3.85	0.71	1	5
	어려움에 처한 사람에 대한 인도적 인식		PSM3	704	3.96	0.701	1	5
	사회발전에 대한 개인 희생의 인식		PSM4	704	3.17	0.867	1	5
조직몰입 (OC)	조직에 대한 소속감 인식		OC1	704	3.27	0.868	1	5
	조직에 대한 애착심		OC2	704	2.7	1.136	1	5
	조직가치와 개인가치의 일치수준		OC3	704	2.95	0.846	1	5
	조직 구성원으로써의 자부심 수준		OC4	704	3.27	0.795	1	5
혁신행동 (IB)	독창적인 업무수행 방식의 적용 노력		IB1	704	3.17	0.833	1	5
	새로운 아이디어의 적극적 개발		IB2	704	3.21	0.831	1	5
	불합리한 요소 개선을 위한 적극적 노력		IB3	704	3.24	0.825	1	5

IV. 분석결과 논의

1. 신뢰도 검증

본 연구는 신뢰도와 분산추출지수를 활용하여 개념의 타당성과 신뢰성을 확인해보고자 하였다. 신뢰도의 경우 크론바하 알파지수, McDonald's Omega지수, 분산추출지수(AVE)를 통해 확인하고자 하였다. Ordinal 알파, McDonald's Omega 지수는 서열척도의 개념 신뢰도를 확인하는데 적합하다. 또한, 분산추출지수(Variance extracted)는 수렴타당성을 살펴볼 수 있어 관계성의 연구에 중요한 방식으로 활용된다(서인석 외, 2016; 서인석, 2016; 서인석, 2017; 서인석 외, 2019). 이론적으로 신뢰도(Reliability) 지수는 0.7이상, 분산추출지수(Variance Extracted)는 0.5 이상이면 측정모형은 적합하다고 할 수 있다(Thompson, 2004). 요인의 신뢰도 수치는 모두 0.8이상이며, AVE는 대체로 0.5이상이며, 공공봉사동기 역시 0.5에 근접하고 있었다. 개념의 신뢰도 및 수렴타당성은 충분하다고 판단하였다.

〈표 8〉 확인적 요인분석을 통한 신뢰도와 분산추출지수⁹⁾

요인	측정문항	변수	표준화 계수	α	McDonald's ω	AVE
워라벨 (WBL)	일과 삶의 균형에 대한 기관차원의 지원수준	WB1	0.853	0.879	0.88	0.783
	일/육아/가사활동/취미활동 등을 균형 있게 할 수 있는 직무량 부여	WB2	0.833			
조직공정성 (Justice)	(절차공정성) 조직 인사채용의 공정성	PJ1	0.415	0.848	0.859	0.625
	(절차공정성) 조직의 승진제도 운영의 공정성	PJ2	0.746			
	(분배공정성) 조직의 인력 배치전환의 공정성	DJ1	0.866			
	(분배공정성) 조직의 직무량 배분의 공정성	DJ2	0.777			
공공봉사 동기(PSM)	공공선 기여를 위한 인식수준	PSM1	0.659	0.784	0.798	0.492
	시민들에 대한 행정서비스 지속의 중요성 인식	PSM2	0.549			
	어려움에 처한 사람에 대한 인도적 인식	PSM3	0.394			
	사회발전에 대한 개인 희생의 인식	PSM4	0.511			

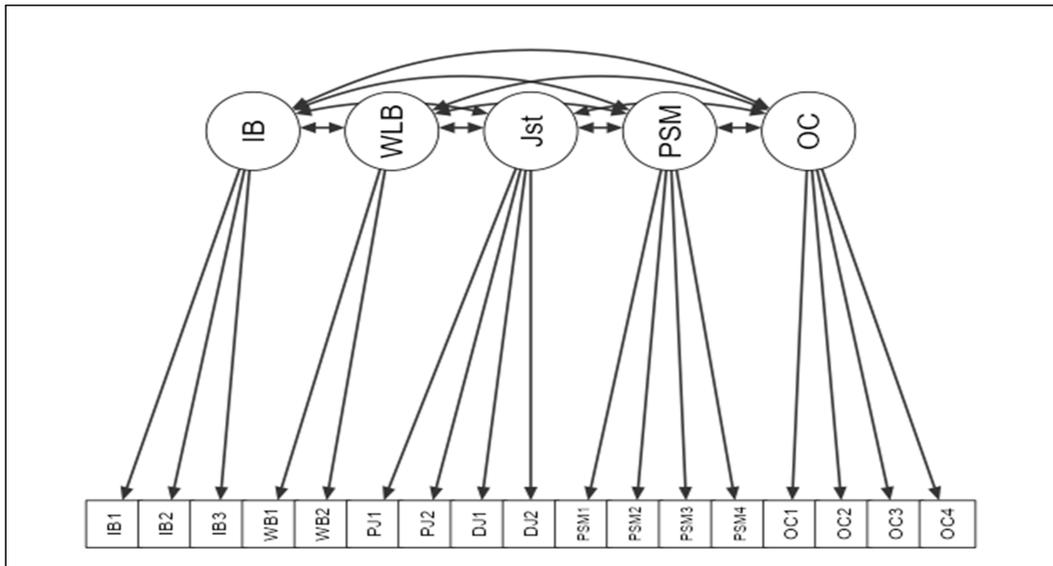
⁹⁾ α : Cronbach's alpha; ω = McDonald's Omega; AVE=분산추출지수 등을 의미한다. 오메가(ω)는 알파지수보다 더 현실적인 가정을 사용하고, 내적 일관성 추정에 있어서 알파에 비해 인플레이션 문제와 일부문항 제거시 나타나는 추정오차가 더 적다. 이에 실제 모집단의 신뢰성 추정치의 타당성을 높일 수 있다(Dunn et al., 2014). 이에 본 연구는 크론바하 알파와 맥도널드 오메가 지수를 함께 제시하였다. 그렇지만, 본 연구에서 둘 간의 차이는 미비하였다.

요인	측정문항	변수	표준화 계수	α	McDonald's ω	AVE
조직몰입 (OC)	조직에 대한 소속감 인식	OC1	0.732	0.852	0.869	0.58
	조직에 대한 애착심	OC2	0.731			
	조직가치와 개인가치의 일치수준	OC3	0.697			
	조직 구성원으로써의 자부심 수준	OC4	0.66			
혁신행동 (IB)	독창적인 업무수행 방식의 적용 노력	IB1	0.737	0.889	0.892	0.736
	새로운 아이디어의 적극적 개발	IB2	0.755			
	불합리한 요소 개선을 위한 적극적 노력	IB3	0.637			

2. 확인적 요인분석결과

측정문항의 신뢰성 및 타당성 분석의 확인적 요인분석과 일치하는 것으로서 분석과정을 위해 최대우도법을 추정방식으로 활용되었다(서인석 외, 2014). 우선, 모형의 적합도를 살펴보는 지수를 보면, 제안모델과 기초모델을 비교할 수 있는 TLI, 모형적합도를 의미하는 CFI는 0.9이상이면 매우 좋은 모델로 평가되며 1에 근접하면 적합하다(이배영 외, 2009: 89-90). 확인적 요인분석 모형의 적합도 결과는 CFI 0.943, TLI 0.929로 확인되었다. 0.9이상을 충족하였다.

〈그림 2〉 확인적 요인분석결과 10)



10) IB(혁신행동), WLB(워라벨), Jst(조직공정성), PSM(공공봉사동기), OC(조직몰입)을 의미한다.

둘째로, 오차를 평가하는 지수 중 SRMR은 0.1이하거나 0에 가까울수록 바람직하고 또한 모형 추정치 값과 공분산 행렬의 적합도를 평가하는 RMSEA 또한 일반적 기준으로 이 값이 0.1 이하면 수용가능하다(이배영 외, 2009: 90). 확인적 요인분석의 결과는 SRMR이 0.045로 부합하고 있으며, RMSEA는 0.071로 충족하였다. 척도의 개념타당성은 확보되었다고 판단된다.

〈표 9〉 확인적 요인분석결과의 적합도

χ^2	D.F	p	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
504	109	0.000	0.943	0.929	0.045	0.071***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

잠재변수와 관측변수 간 경로의 유의성 검증 결과, 모든 경로가 0.001수준에서 통계적으로 유의미하였다. 둘 간의 경로관계는 높은 타당성을 확보한 것으로 판단된다.

〈표 10〉 잠재변수와 관측변수 간 경로의 유의성 검증

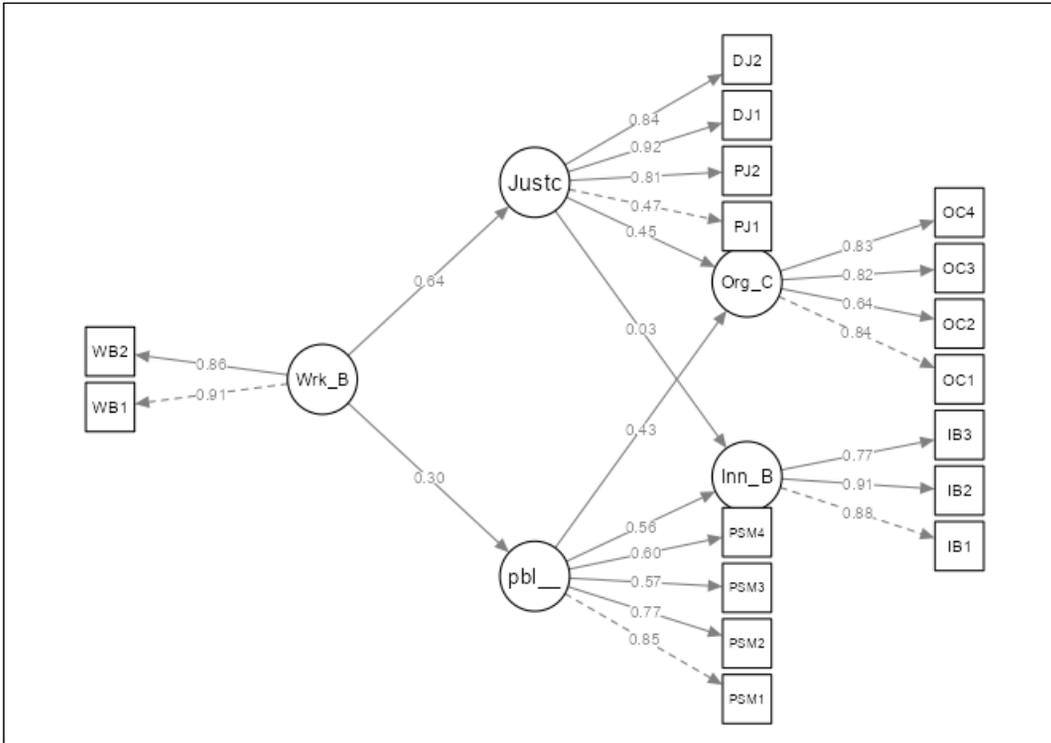
관측변수	방향	잠재변수	비표준화	S.E.	C.R.	P
IB1	←	혁신행동	0.737	0.0256	28.8	***
IB2	←	혁신행동	0.755	0.0251	30	***
IB3	←	혁신행동	0.637	0.027	23.6	***
WB1	←	위라벨	0.853	0.0311	27.4	***
WB2	←	위라벨	0.833	0.033	25.2	***
PJ1	←	절차공정성	0.415	0.0323	12.9	***
PJ2	←	절차공정성	0.746	0.0292	25.6	***
DJ1	←	분배공정성	0.866	0.0276	31.3	***
DJ2	←	분배공정성	0.777	0.029	26.8	***
PSM1	←	공공봉사동기	0.659	0.0251	26.2	***
PSM2	←	공공봉사동기	0.549	0.0243	22.6	***
PSM3	←	공공봉사동기	0.394	0.0266	14.8	***
PSM4	←	공공봉사동기	0.511	0.0322	15.9	***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

3. 경로분석결과

확인적 요인분석을 통해 요인들의 적합성을 확인한 바, 해당 잠재변수 간 모형 경로분석결과를 제시하였다. [그림 3]은 최종 분석모형의 결과이다.

〈그림 3〉 모형의 분석결과



확인적요인 분석결과에서 각 개념 간 경로관계가 추가되었고, 이로 인해 모형의 복잡성은 증대하였다. 이에 모형적합도 기준은 미세하게 하락하였지만, 모형적합도 충족수준은 매우 높다. 즉, CFI는 0.935, TLI는 0.921로 모두 0.9이상을 충족하였다. SRMR와 RMSEA는 0.1이하를 기준으로 할때(서인석, 2018), SRMR 0.063, RMSEA 0.075임과 동시에 통계적 유의성을 확보하였다. 주요 모형적합도가 모두 충족되어 분석의 타당성이 확보되었다.

〈표 11〉 경로분석 모형의 적합도

모형	χ^2	D.F	p	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
확인적요인분석	504	109	0.000	0.943	0.929	0.045	0.071***
최종모형	565	113	0.000	0.935	0.921	0.063	0.075***

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

4. 가설검증 및 분석결과 논의

분석결과를 논의하면 다음과 같다. 먼저 공정성과 혁신행동을 제외하면 모든 개념 간 관계가 통계적으로 유의미하며, 정(+)의 관련성을 확인할 수 있었다(*** $p < 0.001$). 이상의 분석결과는 통계적으로 다음과 같이 제시될 수 있다. 우선, 워라밸은 공공봉사동기와 조직공정성 모두에 정(+)의 영향력을 미치고 있었다. 이때 표준화 계수는 워라밸의 효과가 조직공정성에 더 크게 영향을 주었다.

〈표 12〉 잠재변수 간 경로계수 결과¹¹⁾

종속(매개)	방향	독립(매개)	표준화	비표준화	S.E.	C.R.	P
PSM	←	WLB	0.3022	0.2303	0.0378	6.098	***
Justice	←	WLB	0.6375	0.3111	0.0337	9.238	***
IB	←	Justice	0.0264	0.0469	0.0762	0.616	0.538
IB	←	PSM	0.5576	0.6345	0.0553	11.465	***
OC	←	Justice	0.4549	0.7903	0.0925	8.543	***
OC	←	PSM	0.4263	0.4741	0.0558	8.498	***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

둘째, 조직공정성은 조직몰입에는 정(+)의 영향력을 확인할 수 있었지만, 혁신행동에는 통계적 유의성을 확인하지 못하였다. 셋째, 공공봉사동기는 혁신행동과 조직몰입 모두에 정(+)의 영향력을 미치고 있었다. 이때 표준화 회귀계수는 혁신행동에 더 큰 효과를 나타내었다.

〈표 13〉 연구모형의 간접경로 유의성 검증

구분	경로	표준화	비표준화	S.E.	C.R.	z	p
1	WLB ⇒ PSM ⇒ IB	0.168	0.146	0.028	0.168	5.226	***
2	WLB ⇒ PSM ⇒ OC	0.129	0.109	0.024	0.129	4.477	***
3	WLB ⇒ Justice ⇒ IB	0.017	0.015	0.024	0.017	0.613	0.54
4	WLB ⇒ Justice ⇒ OC	0.290	0.246	0.028	0.29	8.74	***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

11) 보통 표준화 회귀계수는 1.0을 넘을 수 없지만, 수정된 오차항 관계(MI지수)에서 상호관계 효과로 인해 1이상의 수치가 나타날 수 있다.

마지막으로, 각 요인 간 경로계수는 위의 결과와 같지만, 독립변수는 워라밸이고, 종속변수는 혁신행동과 조직몰입이기 때문에 이들 간의 간접적 경로 관계 및 유의성을 확인할 필요가 있다. 이 결과는 <표>와 같다. 워라밸→공공봉사동기→혁신행동, 워라밸→공공봉사동기→조직몰입, 워라밸→조직공정성→조직몰입 등 3가지는 통계적 유의성과 정(+)의 관계성을 확인할 수 있었다. 이때 워라밸→조직공정성→조직몰입의 관계가 가장 큰 영향력을 나타내고 있었다. 이에 반해, 워라밸→조직공정성→혁신행동의 관계는 통계적으로 유의미하지 않았다.

<표 14> 연구모형의 가설검증

가설	가설경로	방향	기각여부
H1	워라밸→조직공정성→조직몰입	(+)	기각되지 않음
H2	워라밸→조직공정성→혁신행동	(+)	기각
H3	워라밸→공공봉사동기→조직몰입	(+)	기각되지 않음
H4	워라밸→공공봉사동기→혁신행동	(+)	기각되지 않음

분석결과에 기초해 가설검증을 시도하면 다음과 같다. 우선, 워라밸이 조직공정성을 매개로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설1은 기각되지 않았다. 둘째, 워라밸이 조직공정성을 매개로 혁신행동에 정(+) 영향을 미칠 것이라는 가설2는 기각되었다. 이 경우 선행연구(김진숙 외, 2019)는 둘 간의 관계를 정(+)으로 확인하였지만, 본 연구는 둘 간의 관계가 잘 드러나지 않았다. 본 연구에서는 절차공정성과 분배공정성을 구분하지 않았는데, 이를 구분한 연구(배석환 외, 2021: 111)에서는 분배공정성이 혁신행동에 기여하지 않는 것으로 확인되었다. 이를 해석하면 금전적 측면이 강한 보수는 조직구성원들에게 외재적 보상요인으로 인식되었기 때문에 직무자체에 대한 즐거움, 성취감, 조직에 대한 헌신 등과 같은 내재적 동기와 상충하는 작용을 일으켰다고 유추할 수 있다(김지현, 2021). 박순애·이혜연(2017)의 지적처럼 보상의 도구를 통한 분배의 방식은 이타적 동기를 지닌 공무원으로 하여금 외부통제의 분위기를 느끼게 되고, 강압적인 통제방식에 대한 위축으로 인해 창의적 혁신행동이 발생되지 않았다는 것이다. 다만, 이론적으로는 공정성과 혁신행동 간 관련성이 설명되는 바, 향후 연구에서는 이를 경쟁적 모형으로 확인하려는 노력도 필요하다. 셋째, 워라밸이 공공봉사동기를 매개로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설3은 기각되지 않았다. 마지막으로, 워라밸이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설4 역시 기각되지 않았다. 제시된 가설 4개 중 3개를 확인할 수 있었다.

V. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 조직성과의 중요한 외재적 변인으로 워라밸을 제시하고, 워라밸이 미치는 조직성과에 대한 효과를 조직내의 변인과 조직구성원의 동기변인의 매개적 관계로 확인해보고자 하였다. 즉, 워라밸의 일차원적 효과를 넘어서 워라밸의 효과가 조직내부의 조직요인을 거쳐 조직성과에 이어진다는 점에 주목하였다. 이에 워라밸, 조직공정성, 공공봉사동기, 조직몰입, 혁신행동의 구조적 관계를 이론적 논의를 토대로 제시하고, 구조방정식을 활용해 검증해보았다.

분석결과, 몇 가지 시사점을 확인해볼 수 있었다. 우선, 워라밸은 공공봉사동기와 조직공정성 모두에 정(+)¹의 영향력을 미치고 있었다. 이는 워라밸과 조직공정성간의 관계(김진숙 외, 2019) 및 워라밸과 공공봉사동기간의 관계를 다룬 선행연구(김진숙 외, 2019)를 지지하는 결과이다. 즉, 워라밸 제도는 조직변인과 구성원 개개인의 내적 동기에 매우 의미있는 변인이라는 이론적 관점을 지지한다.

둘째, 조직공정성은 조직몰입에는 정(+)¹의 영향력을 확인할 수 있었지만, 혁신행동에는 통계적 유의성을 확인하지 못하였다. 조직공정성과 조직몰입 간 관계에 대한 선행연구결과(박철민·김대원, 2001; 고종욱·서상혁, 2003; 최정인 외, 2017; 표선영, 2020; 홍상우·오현규, 2023; 원숙연·성민아, 2023)를 지지하는 한편, 조직공정성과 혁신행동 간 관계에 대한 가설은 확인되지 않았다. 오히려 조직공정성과 혁신행동 간 관계를 실증적으로 규명하지 못했던 연구들(이용규·정석환, 2007; 김대욱·이희재, 2016)과 일치한다. 조직공정성과 혁신행동 간 관계 규명은 여전히 소수연구가 다뤄지고 있었다는 점에서 지속적으로 검토되어야 한다. 다만, 조직공정성과 혁신행동의 정적(+)¹ 가설이 지속적으로 확인되지 않을 경우, 이에 대한 대립적 경쟁가설을 고민해야 할 것이다.

마지막으로, 공공봉사동기는 혁신행동과 조직몰입 모두에 정(+)¹의 영향력을 미치고 있었다. 공공봉사동기와 조직몰입에 대한 선행연구(Brewer & Selden, 1998; 김상묵, 2003; 최무현·조창현, 2013; 최윤정, 2013; 안도희·안병국, 2015; 강동철, 2017), 그리고 공공봉사동기와 혁신행동 간 관계에 대한 선행연구(김태호·노종호, 2010; 박순환·이병철, 2017; 박주상, 2023)의 결과를 지지한다. 공공봉사동기의 조직성과에 미치는 강한 매개효과 내지는 인과적 기제를 확인할 수 있는 결과이다. 다만, 세대 간 차이에 따라 동기에 대한 자극이 다르다는 연구(원숙연·성민아, 2023)를 고려한다면 세대 간 차이에 따라 공공봉사동기의 차이 내지는 공공봉사동기의 매개적 효과를 확인해볼 필요가 있다.

이와 같은 연구의 의미에도 불구하고, 한계 역시 내포하고 있다. 우선, 직무만족은 본 연구에서 직접적인 성과라기 보다는 간접적 속성을 지니는 조직성과 변수로 인식하여 분석과정에

포함되지 않았다. 이는 조직의 최종적이고, 직접적 성과로 간주되기는 어렵다는 선행연구(서인석·정원희, 2021)의 관점을 반영한 것이다. 하지만, 직무만족이 간접적인 측면일지라도 광의적인 관점에서 조직의 성과로 인식될(이상진·안국찬, 2024: 43) 수도 있다. 즉, 조직성과의 주요한 변인이라는 점을 감안할 때 향후 연구에서는 이를 매개변인 수준으로 고려하여 연구가 진행될 필요가 있다. 둘째, 본 연구가 설문조사방법을 사용하기 때문에 내재된 한계도 있다. 동일한 설문응답자가 원인과 결과변인들에 대한 모든 정보를 제공한다 동일방법편의의 문제이다(이용규·정석환, 2007: 29). 이와 함께 제주도 특별자치도라는 표본의 제약점을 감안하면, 본 연구의 결과가 공공부문 구성원 전체의 현상으로 과도하게 해석되는 일은 지양하는 것이 적절하다.

워라벨 관련 정책은 저출산과 관련하여 지속적으로 강화된 제도임이 분명하다. 공공기관 뿐만 아니라 민간기관에서도 워라벨 정책의 확산이 이루어질 것이므로, 제도가 가져오는 파급효과에 주목하는 것은 당연하다. 워라벨 제도의 운영 과정에서 나타날 수 있는 다양한 문제를 지속적으로 검토하면서 제도의 안정화에 관심을 기울여야 한다. 이는 장기적으로 조직성과와 존속에 기여할 수 있는 기제가 될 수 있기 때문이다.

【참고문헌】

- 강창민·서인석·황은진. (2023). 「세대 변화에 대응한 제주특별자치도 공무원 인사관리 방안 연구」. 제주연구원 미래기획연구.
- 강동철. (2016). 지방공무원의 공공봉사동기(PSM)가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향: 부산광역시 공무원을 중심으로. 「사회과학연구(강원대)」, 55(2): 381-418.
- 강동철. (2017). 공공봉사동기(PSM)와 조직분위기 간의 관계에서 조직몰입의 매개효과 그리고 인간관계의 매개효과. 「사회과학연구(경희대)」, 43(3): 231-266.
- 곽진·허애란·정현우. (2016). 상사의 윤리적 리더십이 부하의 직원몰입과 직무헌신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「인적자원개발연구」, 19(1): 1-40.
- 김기돈. (2023). 「조직 구성원의 긍정심리자본과 업무외 방해수준이 직무성가에 미치는 영향: 연구 워라벨 수준 집단 분석」. 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 김진숙·윤재한·주윤희. (2019). 워라벨(Work-Life Balance)이 동기, 직무만족, 혁신행동에 미치는 영향. 「창조와 혁신」, 12(2): 29-58.
- 김경주. (2007). 자치단체 인사행정의 공정성인식과 조직몰입에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 17(4): 43-64.
- 김미경·하태수. (2021). 절차적 공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 조직몰입의 매개역할에 관한 연구: 경기도 소방공무원들의 인식을 중심으로. 「지역정책연구」, 32(2): 55-75.
- 김상묵. (2003). 공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구. 「한국행정논집」, 15(4): 771-790.
- 김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태. 「한국행정연구」, 14(2): 297-325.
- 김서용. (2009). 공직동기의 결정요인에 대한 실증 분석. 「행정논총」, 47(2): 182-209.
- 김선우·서상혁. (2018). 조직의 공정성이 혁신행동에 미치는 영향. 「기술혁신학회지」, 21(3): 1021-1049.
- 김정운·박정열·손영미·장훈. (2005). '일과 삶의 조화(Work-life balance)'에 대한 개념적 이해와 효과성. 「여가학연구」, 2(3): 29-48.
- 김미연·서영욱. (2021). 워라벨과 스마트워크환경이 조직 구성원의 직무만족과 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국콘텐츠학회논문지」, 21(3): 505-517.
- 김나경·정승혜·안병주. (2022). 직업무용수의 워라벨(WLB)이 직무관련 요인에 미치는 영향. 「무용예술학연구」, 85(1): 37-51.
- 김지현. (2021). 인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(2): 229-247.
- 김지연·변원태. (2003). 여가, 레크레이션: 직장인의 여가활동 유형이 직무만족에 미치는 영향. 「한국체

- 육학회지, 42(3): 377-390.
- 김태은. (2023). 「비인격적 감독이 고객지향성에 미치는 영향」. 조선대학교 일반대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168.
- 고종욱·서상혁. 2003. 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향. 「한국지방자치학회보」, 15(4): 117-136.
- 김재열·이지영. (2021). 참여예산이 조직구성원의 공정성과 혁신행동에 미치는 영향. 「관리회계연구」, 21(2): 47-76.
- 김대욱·이희재. (2016). 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 혁신행동의 구조적 관계 분석. 「지방행정연구」, 30(3): 155-180.
- 김서용. (2009). 공직동기의 결정요인에 대한 실증분석. 「행정논총」, 47(2): 182-209.
- 김호정 (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4): 87-105.
- 계형석 (2008). 「관리자의 리더십과 커뮤니케이션 유형이 조직구성원의 조직몰입에 미치는 영향」. 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 남승하. (2016). 조직공정성과 조직정치지각 및 조직성과와 관계: 조직정치지각의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 15(4): 31-64.
- 모영배 (2016). 기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향. 「국가정책연구」, 30(1): 49-71.
- 박순애. (2006). 공무원의 직무동기와 조직행태: 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로. 「한국행정연구」, 15(1): 203-236.
- 박솔·주상현. (2022). 워라벨(WLB)이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 「한국자치행정학보」, 36(3): 111-132.
- 박순환·이병철. (2017). 공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로. 「지방정부연구」, 21(2): 181-207.
- 박주상. (2023). 해양경찰공무원의 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과를 중심으로. 「한국치안행정논집」, 20(4): 35-52.
- 박철민·김대원. (2001). 조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 35(4): 353-373.
- 박민희. (2023). 항공사 승무원의 워라벨, 자아존중감 및 조직유효성 간의 관계 연구. 「한국외식산업학회지」, 19(6): 165-178.
- 배석환·박형수·문국경. (2021). 분배적 공정성과 절차적 공정성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 세대간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국정책연구」, 21(4): 97-123.
- 서인석·정원희. (2021). 조직성과에 대한 경쟁가치모형 조직문화요인의 효과크기 검증. 「한국행정학

- 보», 55(1): 121-160.
- 서인석·윤우제·권기현 (2011). 정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신회의 매개효과를 포함하여. 「한국정책학회보」, 20(3): 395-427.
- 신황용·이희선. (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. 「한국행정학보」, 47(3): 157-179.
- 심철현·이규태. (2013). 호텔 직원의 일과 삶의 균형이 직업의식과 조직몰입에 미치는 영향. 「관광경영연구」, 92: 427-446.
- 송경용·이승일·문주호. (2012). 조직공정성에 대한 구성원의 인식과 조직시민행동 및 혁신행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과. 「산업경제연구」, 25(3): 2041-2068.
- 안도희·안병국. (2015). 지방직 공무원의 공공서비스 동기가 직무성과에 미치는 영향: 정서적 조직몰입의 매개효과와 성별간 다집단 분석. 「한국HRD연구」, 10(2): 73-99.
- 임재혁·박종구. (2018). 공공단체회원들의 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 영향. 「한국정책연구」, 18(1): 79-102.
- 왕태규. (2007). 조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로. 「한국조직학회보」, 4(1): 63-90.
- 원숙연·성민아. (2023). 정부조직 내 조직공정성인식-조직몰입-조직시민행동의 관계분석. 「한국행정학보」, 57(2): 59-98.
- 이문선·강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 「인사관리연구」, 27(1): 251-272.
- 이상진·안국찬. (2024). 지방공기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향. 「한국자치행정학보」, 38(1): 41-62.
- 이용규·정석환. (2007). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. 「정부학연구」, 13(1): 7-34.
- 이지울·김명옥. (2016). 개인-환경(조직, 직무, 상사)적합성이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향. 「비서·사무경영연구」, 25(2): 133-156.
- 이현주. (2016). 공공도서관 상급자의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국도서관·정보학회지」, 47(1): 71-97.
- 윤병훈·송봉규. (2014). 경찰공무원의 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과. 「한국경찰연구」, 13(1): 91-116.
- 우은주·정예진·김영국. (2021). 워라밸(Work-Life Balance)과 삶의 질(Quality of Life) 영향 관계 분석: 서비스업 종사자를 대상으로. 「강원대학교 경제연구소」, 12(2): 131-143.
- 윤성환(2022). 일과 삶의 균형이 직무만족, 정서적 몰입, 고객지향성 및 혁신행동에 미치는 영향. 「한중사회과학연구」, 20(2): 9-33.
- 조용기. (2019). 워라밸의 인문학적 성찰. 「한국엔터테인먼트산업학회논문지」, 13(1): 121-138.

- 최무현·조창현. (2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구. 「지방정부연구」, 17(1): 343-366.
- 최윤정. (2013). 지방이전 대상기관 구성원들의 심리상태가 조직몰입에 미치는 영향: 공고서비스동기의 매개효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 24(1): 221-243.
- 최중락. (2019). 조직문화와 성과의 관계: 기존 국내 문헌의 검토와 메타분석. 「연구노사관계연구」, 30: 23-49.
- 표선영(2020). 분배 및 절차공정성 인식이 중앙부처 공무원들의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 계급과 조직문화가 가지는 조절 효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 32(3): 611-642.
- 호륙평·곽지훈·김형아. (2023). 제주지역 여성 경찰·소방 공무원의 워라벨이 직무만족에 미치는 영향. 「국가정책연구」, 37(1): 123-146.
- 황유경(2021). 「MICE산업 종사자의 워라벨이 조직몰입과 자아존중감(self-esteem)에 미치는 영향연구」. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 허전 (2013). 국회 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향. 「한국지방자치연구」, 14(4): 33-62.
- Adams, J. Stacy. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299.
- Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1: 177-198.
- Amabile. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings(Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3): 472-491.
- Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4): 1123-1150.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational Commitment. *Personnel Review*, 26(1/2): 114-131.
- Brewer & Seldon(2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-712.
- Cacioppe, R., and P. Mock. (1984). A Comparison of the Quality of Work Experience in Government and Private Organizations. *Human Relations*, 37: 923-940.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work-family balance.

- Human Relations*, 53(6): 747-770.
- 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.
- Daft, Richard L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Dunn, T. J., Baquley, T., & Brunsten, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3): 399-412.
- Edwards & Rothbard. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1): 178-199.
- Farr, J. L. (1990). Facilitating Individual Role Innovation. *Psychological and Organizational Strategies*, 207-230.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Grzywacz, J. G., Arcury, T. A., Marin, A., Carrillo, L., Burke, B., Coates, M. L., & Quandt, S. A. (2007). Work-family conflict: experiences and health implications among immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1119-1130.
- Haslam, Alexander S. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. SAGE Publications Inc.
- Hassan, Arif. & Hashim, Junaidah. (2011). Role of Organizational Justice in Determining Work Outcomes of National and Expatriate Academic Staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1): 82-93.
- Harrington, B., & Ladge, J. (2009). Present dynamics and future directions for organizations. *Organizational dynamics*, 38(2): 148-157.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12): 1280-1300.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-727.
- Kim, Sangmook. (2018). Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 41(1): 130-151.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Yuan, F., & Woodmn, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management*

- Journal*, 53(2): 323-342.
- Meyer, John P., David J. Stanley., Lynne Herscovitch., and Laryssa Topolnytsky. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20-52.
- Scott, S. G. & R. A. Bruce. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1): 287-302.
- Leventhal, Gerald S. (1980). What should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In Gergen, K. J., Greenbergs, M. S., & Willis, R. H. (ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum Press.
- Lynd, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The Social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Rubin, Ellen V. & Perez Chiques, Elizabeth. (2015). Where You Sit is Where You Stand: Evaluating Manager and Employee Differences in Procedural Justice Perceptions in the U.S. Federal Government. *Administration & Society*, 47(5): 549-573.
- Perry, James L. and Annie Hondeghem. (2008). Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 3-12.
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990) The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50: 367-373.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2): 417-432. <https://doi.org/10.2307/353506>
- Matthews, Russell A.,Toumbeva, Tatiana H. (2014). Lagged effects of family-supportive organization perceptions and supervision in relation to generalized work-related resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3): 301-313.
- 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.

- Tausig, Mark., & Rudy Fenwick. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2): 101-119. DOI: 10.1023/A:1016626028720
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5): 850-863.
- Tyler, T. R., & Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(4): 642-655.
- Wayne, J.H., Casper, W.J., Matthews, R.A. and Allen, T.D. (2013) Family-Supportive Organization Perceptions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work-Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98: 606-622.
- West, M. A., & Altink, W. M. M. (1996). Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Socio-Historical Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1): 3-11.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2): 240-251.

서 인 석: 성균관대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 안양대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 연구 관심 분야는 정책이론, 정책분석 및 평가, 계량분석 등이다. 한국정책학회 수여하는 학술상(우수논문상)을 2022년과 2023년 2차례 수상한 바 있다(inseok800414@naver.com).

이 용 모: 미국 뉴욕대학교(New York University)에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 건국대학교 사회과학대학 행정학과 교수로 재직 중이다. 연구 관심 분야는 재정, 지방분권, 계량분석 등이다(ymlee@konkuk.ac.kr).

정 원 희: 경희대학교에서 행정학 박사학위(2011)를 취득하고, 현재 건양대학교 국방경찰행정학부 교수로 재직 중이다. 관심분야는 지방자치, 인사·조직, 과학기술정책 등이다(chung0405@konyang.ac.kr).