

# 조직공정성 인지도와 구성원 혁신행동의 관계 및 성별 조절효과

안 관 영\* · 홍 광 희\*

## I. 문제제기 및 연구목적

정보통신기술의 발달과 국제화로 인하여 기업 간은 물론 국가 간의 정보교류가 매우 신속하고 빈번하게 이루어지고 있으며, 결과적으로 기업 간 제품이나 서비스에 대한 경쟁도 심화되고 있다. 과거에는 경쟁력 있는 특정 기업의 시장 지배력이 비교적 상당기간 안정적으로 유지되었는데 비하여 요즘은 아무리 경쟁력 있는 기업이라 할지라도 지속적인 혁신과 새로운 서비스와 제품개발이 없이는 시장지배력에 있어서 안심할 수 없는 것이 현실이다. 예를 들면, 과거 핸드폰 시장에 있어서 절대적 강자였던 노키아나 가전제품 시장에서의 강자였던 소니의 추락에서 보는 바와 같이 지속적인 혁신이 이루어지지 않는 경우 언제 강자적 위치에서 추락하게 될지 모르는 상황에 직면하고 있다.

과거 제품지향적 경영 하에서는 표준화된 제품을 저렴한 가격으로 제공하는 것이 경쟁력의 원천이라면, 고객지향적 경영 하에서는 다양한 고객들의 욕구를 점점 현장에서 해결하는 것이 급선무이다. 따라서 현장 점점종업원들의 고객을 포함한 외부 환경변화에 신속하고도 적극적으로 대응하려는 노력이 매우 요구된다(안관영·홍광희, 2011). 구성원들의 업무수행에 영향을 미치는 요인은 여러 가지가 있는데 그 중 중요한 요인 중의 하나가 조직공정성이다. 종업원들이 보상이나 승진 등에 대해 인지하는 공정성 수준에 따라 구성원들의 직무행위나 태도가 많은 영향을 받게 된다(김동환·양인덕, 2009; 이용규·정석환, 2007). 일반적으로 높은 공정성을 인지한 구성원들은 자신의 업무와 조직에 대한 몰입도가 높아지며, 이러한 몰입은 업무에 대한 창의성발휘에 따른 업무혁신으로 연계될 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 기업체 종사자들을 대상으로 그들이 인지하는 조직공정성이 혁신행동에 미치는 효과를 실증분석하며, 또한 조직공정성과 혁신행동의 관계가 종업원들의 성별에 따라 차이가 있는가(조절효과)에 대하여 실증분석하고자 한다. 이러한 조절효과와의 검증은 성별이라는 구성원들의 특성에 따라 차별적 관리에 필요한 시사점을 줄 수 있다는 점에서 유용한 분석이 될 것이기 때문이다.

\* 상지대학교

## II. 이론적 배경

### 2.1 혁신 행동

조직은 변화하는 환경 속에서 존재하는 동태적 체계이다. 따라서 오늘날과 같이 복잡하고 급변하는 기업 환경 하에서 기업은 새로운 가치 창조를 위한 혁신을 부단히 추진해야만 하는 상황에 직면하고 있다. 변화하는 환경에 대하여 조직이 혁신적이지 못하고 조직 구성원들의 창의성 발휘와 혁신행동이 없을 경우 그 조직은 성장하지 못하고 격심한 경쟁에서 도태되고 말 것이다.

혁신의 대표적 개념은 기술혁신으로 볼 수 있는데 기술혁신은 제품혁신과 공정혁신으로 구분할 수 있다. 제품혁신과 공정혁신은 혁신의 속성에 따른 구분으로, 혁신의 분류에서 가장 정형화된 유형이다. 제품혁신은 무엇을 만드느냐에 관한 것으로 제품의 기능, 성능, 특성 등에서 혁신이 이루어지는 것을 말한다. 신제품의 개발이 여기에 해당한다. 한편 공정혁신은 어떻게 만드느냐에 관한 것으로 제품의 생산방식에서의 혁신을 말한다. 또한 기술혁신은 변화나 파급영향의 정도, 그리고 기존기술과의 연속성 등에 따라 점진적 혁신과 급진적 혁신으로 나누어진다(안관영 · 홍광희, 2011).

혁신은 개인, 집단, 조직 또는 사회에 상당히 유익한 새로운 아이디어, 과정, 제품, 절차 등을 의도적으로 개발하거나 도입하여 적용하는 행위로 정의될 수 있다. 이러한 정의는 혁신행위에 대한 다차원적인 의미를 함축하고 있다(이미연, 2008). 송병식(2005)은 혁신에 관한 연구에서 혁신행동을 구체적으로 정의하고 있다. 첫째로 의도적 변화가 전제되어야 한다는 것이다. 의도적 변화의 의미는 조직변화보다 구체적인 개념으로 오직 의도적으로 실행되는 변화만이 혁신이라는 의미이다. 둘째로 혁신은 실천적이어야 한다. 즉 새로운 생각의 제시가 혁신이 아니며 혁신은 실천되어야만 한다는 것이다. 셋째로 혁신은 정도의 차이가 있다는 것이다. 어떤 경우에는 조직전체를 대상으로 이루어지는 반면, 때로는 조직의 일부에 걸쳐서 부분적으로 이루어지기도 한다는 것이다.

혁신적 업무행동은 창의성과도 차이가 있다. 창의성은 새롭고 유용한 아이디어의 개발에 초점을 두고 맞추고 있지만 혁신적 업무행동은 아이디어의 개발뿐만 아니라 그것의 홍보, 실행, 확산까지 포괄하는 개념이다(안병덕, 2009). Amabile(1988)은 가장 높은 수준의 개인 창의성은 인지적으로 유연한 사람에게서 일어난다고 지적하면서, 개인 창의성은 개인이나 개인들이 함께 일하는 소규모 집단에서 개인의 지식과 사고기술을 통해 일어나는 기이하고 적절한 아이디어의 산출이라고 하였다. 최근 대부분의 창의성에 관한 연구들은 창의성의 개념에 초점을 두고 있으며, 창의성 개념 자체를 밝히는 연구, 창의성과 관련된 성격차원의 연구, 그리고 창의성 과정과 결과차원에 관한 연구 등으로 나누어질 수 있다. 이러한 연구 중 결과적인 관점에서 창의성과 혁신을 동질적 개념으로 보는 견해가 있는 반면, 창의성과 혁신을 구분하려는 방향으로의 연구가 주류를 이루고 있다. 본 연구에서의 실증분석은 구성원 개개인을 대상으로 연구가 이루어

어지기 때문에 혁신행동을 구성원 개개인이 업무수행과 관련하여 업무절차나 관리방식 및 대고객 서비스에 관하여 새롭거나 기존의 방식을 개선하는 것과 관련된 아이디어를 제안하는 행동을 포함하는 것으로 정의하고자 한다.

## 2.2 조직공정성과 혁신행동

공정성에 관한 연구는 경영학, 응용심리학, 조직행동론 분야 등에서 폭넓게 연구되어왔다. 이처럼 많은 연구들은 일관되게 조직공정성은 조직과 구성원 모두에게 매우 중요한 의미가 있다는 주장을 제시하고 있다(Parker & Kohlmeyer, 2005). 이러한 점에서 조직공정성은 다양한 조직행동을 이해하고 설명하는데 이용될 수 있는 개념이다. 구체적으로 공정성의 개념을 바탕으로 중요한 조직현상을 설명하는데 있어서 응용될 수 있는 부분은 관리자의 분규해소, 일시해고에 대한 종업원의 반응, 그리고 공정성과 보수만족의 관계에서의 성차별 등을 들 수 있다. 공정성 개념이 일반적으로 많이 이용되고 있는 개념이다 보니 이에 대한 정의는 비교적 소홀한 측면이 있는데 개념을 보다 명확하게 하기 위하여 Sheppard et al.(1992)은 공정성의 원칙으로 균형의 유지와 의사결정의 정확성을 제시하였다. 이를 바탕으로 지각된 공정성이 존재하기 위해서는 평가된 상황이 세 가지 수준의 기준을 통과하여야 한다는 것이다. 세 가지 기준은 결과물 그 자체, 결과물을 생성하고 실행하는 절차, 그리고 결과물과 절차를 포함하고 있는 시스템 수준이다.

그런데 사람들은 결과의 배분에 대한 공정성을 절차의 공정성과 관련하여 인지하게 된다는 것이다. Karambayya & Brett(1989)은 MBA 수강생들을 세 개 집단으로 나누어 두 명의 분쟁 중인 종업원에 대한 분쟁조정자 역할을 맡도록 하였다. 실험 후 참가자들에게 분쟁 조정절차에 대한 공정성과 조정결과에 대한 공정성을 설문하였다. 조사 결과 조정자들이 위협이나 협박을 가한 경우에는 분규 당사자들 모두 조정절차와 조정결과의 타협안도 불공정하다고 응답하였다. 이는 절차상의 문제가 있는 경우 분배결과에 대한 공정성도 훼손될 수 있음을 의미한다. 근래 들어 Greenberg(1996)는 분배공정성과 절차공정성 외에 상호작용공정성이 있음을 주장하였다. 이는 공식절차를 이행하거나 그러한 절차를 해명함에 있어서 구성원이 인지하는 공정성을 의미한다. 구체적으로 공식적 절차를 실행함에 있어서 구성원 개개인에 대하여 형평성 있게 적용하는가에 대한 문제이다. 즉, 절차공정성이 공정한 절차의 존재여부라 한다면 상호작용공정성은 그러한 절차의 공정한 적용에 관한 것이다(정무관, 2009; Niehoff & Moorman, 1993).

구성원들이 인지하는 공정성에 대한 인식은 조직 내에서의 직무행동이나 태도에 영향을 미치게 된다. 경영혁신의 추진과 같이 불확실성이 증가하는 상황에서 조직공정성을 높게 지각하는 경우 구성원들은 혁신에 대한 태도는 수용적이며, 혁신을 성공적으로 수행하기 위한 노력을 증가하게 된다는 것이다. 반대로 조직공정성을 낮게 인지하는 경우에는 혁신을 회피하며 불만이 증대되고, 심지어 혁신을 거부하는 행동을 나타내기도 한다는 것이다(정무관, 2009).

조직공정성이 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 직·간접적 근거는 다양하

다. 분배공정성이 유지되지 않는 경우 구성원들이 정서적 안정감을 갖고 자발적으로 혁신행동을 추구할 것으로 기대하기는 어려운 반면, 분배공정성이 유지되는 경우 구성원들은 현재와 미래의 혁신행동에 따른 보상을 기대할 수 있기 때문에 혁신행동에 적극적이라는 것이다(Jones, 2001). 그리고 분배결과가 불공정하다고 인지된다 하더라도 절차공정성을 높게 인지하는 경우 차후 분배상에서 공정성을 회복할 수 있다는 신념을 갖게 되어 조직에 대한 신뢰가 유지되어 혁신행동과 같은 긍정적 태도와 행동이 유지될 수 있다는 것이다(Brockner, 2002). 또한 보상에 대한 분배과정에서 상사의 역할은 매우 크다. 규정과 절차를 실행하는 과정에서 상사가 부하 구성원들의 개개인에 대하여 공정하고 형평성 있게 처우하는 것과 같은 상호작용공정성이 유지되는 경우 조직 내에서의 사회적 지원이 이루어지고, 이는 동료 및 부하직원들의 동의와 협력을 이끌어 내어 혁신적 아이디어의 창출에 기여하게 된다는 것이다(Parker et al., 2006; 정무관, 2009). 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 조직공정성과 혁신행동의 관계에 대하여 다음과 가설을 설정하고자 한다.

가설 1: 조직공정성과 구성원들의 혁신행동은 긍정적 관계가 있을 것이다.

다음으로 성별에 따른 구성원의 행위와 태도의 차이는 주로 남녀 간의 성향의 차이에 기인한다는 것이다. 구체적으로 남자는 여자에 비하여 단정적이고, 과업 지향적이며, 개인주의적이라는 것이다. 이에 대하여 여자는 남자에 비하여 인간 지향적, 헌신적, 순종적이라는 것이다. 따라서 이러한 성향의 차이는 구성원들의 행위와 태도에 반영되며, 또한 이러한 남녀에 대한 고정관념은 구성원들 간의 상호작용에서도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Pulkkinen, 1996). 또한 남성은 여성에 비하여 공격적이고 독립적이며 논리적이고 경쟁적인데 대하여 여성은 상대적으로 개인 간에 일어나는 관점, 서비스 물리적 환경에 영향을 받으며, 친밀성 및 일치성이 강한 것으로 알려졌다(이동만 등, 2002). 이처럼 성별에 따른 태도와 행동의 지향성은 차이가 존재하지만 공정성과 혁신의 관계에서 성별에 따른 차이를 예단하기에는 논리적 근거가 미약하다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 탐색적 가설을 설정하고자 한다.

가설 2: 조직공정성과 구성원 혁신행동의 관계는 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

이상과 같은 조절효과에 대한 가설은 구성원들의 관리에 있어서 성별에 따른 차별적 관리에 필요한 시사점을 제공하게 될 것이다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위한 자료수집은 설문조사 방법을 이용하였다. 설문조사는 주로 중소 기업체에 종사하는 사무직 근로자를 대상으로 하였으며, 지역적으로는 수도권과 강원 영서지역을 대상으로 하였다. 설문은 2011년 9월 15일부터 10월 5일에 걸쳐 550부를 배포하였으며, 이 중 회수된 423부 중 응답이 부실한 11부를 제외한 총 412부를 분석대상으로 하였다.

회수된 자료를 바탕으로 통계적 분석방법을 이용하여 가설 1~2의 검증을 위하여 위계적 다중회귀분석을 적용하였다. 위계적 다중회귀분석을 통하여 독립변수인 조직공정성과 종속변수인 혁신행동 간의 관계를 분석함과 동시에 성별의 조절효과를 검증하고자 하였다. 위계적 다중회귀분석은 독립변수와 종속변수간의 관계에서 조절변수에 의한 체계적 변화를 검증하기 위한 분석방법이다. 이 방법을 적용한 이유는 Fisher의 Z'계수를 이용한 방법의 단점이 조절변수를 하위집단으로 구분함으로써 정보의 손실이 생길 수 있으며, 각 조절변수의 하위집단별로 독립변수의 분산이 동일하다는 것을 전제로 하여야 한다는 것이다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986).

#### 3.2 변수의 측정

조직공정성에 대해서는 Greenberg(1996)와 Niehoff & Moorman(1993)의 연구에서 사용되었던 설문도구를 응용하였다. 분배공정성에 대해서는 업무적 책임정도, 노력정도에 상응하는 보상수준, 경력이나 업무의 난이도에 상응하는 보상 수준의 공정성에 대해 설문하였다. 절차공정성은 승진이나 보상에 대한 규정의 준수정도, 의사결정시 이해관계자의 의견수렴 정도, 의사결정시 관련 자료의 참조정도 등을 설문하였다. 다음으로 상호작용공정성에 대해서는 의사결정의 참여가 형평적으로 이루어지는 정도, 규정이 형평성 있게 적용되는 정도, 개인적 친분을 고려하지 않음 등에 대해 리커트 5점 척도로 설문하였다.

혁신행동은 사무직 직원을 대상으로 하였기 때문에 전문 엔지니어나 핵심 기술자들이 수행하는 기술혁신과 같은 급진적 혁신 보다는 일반 직원들이 근무 현장에서 실행할 수 있는 점진적 혁신행동을 설문하였다. 혁신행동에 대해서는 Mandanmohan(2005)의 연구에서 사용된 설문내용을 바탕으로 구성하였다. 구체적으로 혁신행동은 업무처리 절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신의 세 가지로 구분하고, 업무처리절차 혁신은 기존의 내규와 업무절차의 개선, 경영절차의 아이디어 제안, 비용절감 및 업무효율화를 위한 아이디어 제안을 설문항목으로 구성하였다. 운영혁신은 직원의 복지개선, 직장만족, 업무개선 및 대인관계 개선을 위한 아이디어 제안 등으로 구성하였다. 서비스혁신은 내방고객 및 고객만족을 위한 아이디어 제안, 고객 불만사항이나 신속한 고객서비스를

위한 아이디어 제안 등으로 구성하였으며, 12개의 설문문항을 연구자가 재구성하여 리커트의 5점 척도로 측정하였다.

## IV. 조사결과의 분석

### 4.1 변수간의 상관관계

연구변수 간 무차 상관계수는 <표 1>과 같다. 독립변수인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 모두 종속변수인 절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신과 유의적인 정의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 선행연구에서 나타난 바와 같이 구성원들이 노력이나 책임에 상응하는 보상을 받는다고 인지하거나 의사결정이 독단적이지 않고 규정과 절차에 의해 이루어지며, 상사들의 부하들에 대한 처우가 공정하다고 인지할수록 구성원들의 혁신행위는 증대하는 것을 의미한다.

<표 1> 연구변수간 무차상관계수

	절차혁신	운영혁신	서비스 혁신	분배 공정성	절차 공정성	상호작용 공정성	성별
절차혁신	1.000						
운영혁신	.710**	1.000					
서비스혁신	.514**	.649**	1.000				
분배공정성	.189**	.185**	.105*	1.000			
절차공정성	.244**	.162**	.139**	.331**	1.000		
상호작용공정성	.126**	.121**	.233**	.509**	.430**	1.000	
성별a)	-.289**	-.197**	-.235**	-.012	-.147**	-.144**	1.000

\* p < .05; \*\* p < .01

a) 남=1, 여=2

다음으로 성별은 절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신행위와 부정적 관계를 갖는 것으로 나타났으며, 절차공정성 및 상호작용공정성과도 부정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 남자가 여자에 비해 상대적으로 절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신행위의 수준이 높으며, 절차공정성 및 상호작용공정성에 대한 인지도도 여자에 비해 남자가 높음을 의미한다.

### 4.2 가설검증

조직공정성으로서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 혁신행위(절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신)의 관계에 대한 가설 1과, 조직공정성과 혁신행위의 관계에서 재직

기간의 조절효과에 대한 가설 2를 검증하기 위해서 위계적 다중회귀분석을 실시하였다.

먼저 조직공정성으로서 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 혁신행위의 하나인 절차혁신에 미치는 효과에 대한 검증결과는 <표 2>에서 나타난 바와 같다. 분석결과 분배공정성( $\beta=.176, p<.01$ ), 절차공정성( $\beta=.256, p<.01$ ), 상호작용공정성( $\beta=.102, p<.05$ )은 모두 절차혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설은 모두 채택되었다. 다음으로 운영혁신과의 관계에 대한 분석결과 분배공정성( $\beta=.173, p<.01$ ), 절차공정성( $\beta=.190, p<.01$ ), 상호작용공정성( $\beta=.146, p<.01$ )은 모두 운영혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 서비스혁신과의 관계에 대한 분석결과에서는 분배공정성( $\beta=.098, p<.05$ )과 상호작용공정성( $\beta=.272, p<.01$ )은 긍정적 영향을 미치나, 절차공정성은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)과 혁신행위(절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신)의 관계는 성별에 따른 차이가 있을 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 1단계에서 투입된 변수에 추가적으로 상호작용 항인 분배공정성\*성별, 절차공정성\*성별, 상호작용공정성\*성별을 투입하여 다중회귀분석한 결과는 각 모형에서 2단계의 결과와 같다.

절차혁신의 경우 상호작용항 중에서 ‘분배공정성\*성별’의 항이 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=-.713, p<.01$ ). 이는 분배공정성이 증가할수록 절차혁신 활동도 활발해지는 경향이 있는데(1단계 결과), 여성에 비하여 남성의 경우에서 절차혁신이 활발함을 의미한다. 구체적으로 분배공정성을 통해 절차혁신을 제고하는 경우 여성보다는 남성집단에서 효과적임을 의미한다.

<표 2> 조직공정성과 혁신행동 관계에 대한 위계적 다중회귀분석결과

종속변수 예측변수 단계	절차혁신		운영혁신		서비스혁신	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
분배공정성	.176**	.207	.173**	.390	.098*	.143
절차공정성	.256**	.202	.190**	.106	.031	.169
상호작용공정성	.102*	.102	.146**	.315	.272**	.275
성별a)	-.253**	.178	-.175**	-.283	-.218**	-.879
분배공정성*성별		-.713**		-1.034**		-.459
절차공정성*성별		-.053		.312		.248
상호작용공정성*성별		.221		.745*		.896**
△R2		.018*		.033**		.026**
R2	.118	.136	.057	.090	.076	.102

\* p<.05; \*\* p<.01

a) 1=남, 2=여

운영혁신의 경우 상호작용항 중에서 ‘분배공정성\*성별’ 항이 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=-1.034, p<.01$ ), ‘상호작용공정성\*성별’ 항은 긍정적 영향을 미치

는 것으로 나타났다( $\beta=.745, p<.05$ ). 이러한 분석결과는 분배공정성이 운영혁신에 미치는 긍정적 효과는 남성의 경우에 더욱 긍정적이며, 상호작용공정성이 운영혁신에 미치는 긍정적 효과는 남성에 비해 여성이 더욱 긍정적임을 의미한다. 이러한 분석결과는 운영혁신을 제고함에 있어서 남성에게는 상대적으로 분배공정성이 효과적이며, 여성의 경우는 상대적으로 상호작용공정성이 효과적임을 알 수 있다.

서비스혁신의 경우 ‘상호작용공정성\*성별’ 항이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.896, p<.01$ ). 나머지 ‘분배공정성\*성별’ 항과 ‘절차공정성\*성별’ 항은 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 분배공정성과 절차공정성이 서비스혁신에 미치는 효과는 성별에 따른 차이가 없으며, 상호작용공정성이 서비스혁신에 미치는 효과는 남성에 비해 여성 집단에서 효과적임을 의미한다.

## V. 결론 및 제언

국제화와 글로벌화에 따라 기업간 경쟁은 날로 치열해지고 있어 기업들은 타 기업과의 경쟁에서 차별화된 제품이나 서비스를 제공하지 않으면 경쟁에서 뒤지는 상황에 처하게 된다. 이러한 상황에서 기업이 경쟁력을 유지하는 유력한 방법 중의 하나는 지속적인 혁신을 통해 차별화된 가치창출과 서비스를 제공하는 것이다. 전문 기술자들에 의한 획기적 혁신도 중요하지만 전체 구성원들의 혁신에 대한 능동적 노력과 행위는 기업의 내실을 다지며 경쟁력을 제고하는 유력한 수단이 될 것이다. 이러한 점에서 본 연구에서는 조직공정성이 구성원의 혁신행위에 미치는 효과와 이들의 관계에서 성별의 조절효과를 검증하고자 하였다.

분석결과 분배공정성은 혁신행위 모든 구성요소인 절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신에 긍정적 영향을 미치며, 절차공정성은 절차혁신과 운영혁신에 긍정적 영향을 미치며, 서비스 혁신에는 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 상호작용공정성은 절차혁신, 운영혁신, 서비스 혁신 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직공정성과 혁신행위의 관계에서 성별의 조절효과에 대한 분석결과, 분배공정성은 절차혁신과 운영혁신에 각각 긍정적 영향을 미치는데 특히 여성에 비해 남성에서 긍정적 효과가 큰 것으로 나타났다. 그리고 상호작용공정성은 운영혁신과 서비스혁신에 각각 긍정적 영향을 미치는데 남성에 비해 여성에서 긍정적 효과가 현저한 것으로 나타났다.

이상의 분석결과를 바탕으로 구성원들의 혁신행위를 제고하기 위한 시사점은 다음과 같다. 먼저 조직공정성의 모든 구성요소가 절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신에 긍정적 영향을 미친다는 점에서 구성원들의 보상이나 업무의 할당시 업무의 난이도, 책임 정도, 본인의 노력정도 등에 상응하도록 설계하여 분배공정성에 대한 인지도를 높이는 것이 바람직하다. 그리고 승진이나 보상의 결정이 CEO의 자의적 판단에 의존하지 말고 가급적 규정이나 합리적 절차에 근거하도록 하며, 또한 규정이나 내규의 실행이 모든 구성원들에게 일관되게 적용되도록 노력함으로써 상호작용공정성을 높이는 것이 바람직하다.

성별에 따른 차이에 대한 조절효과의 분석결과 대체적으로 남성은 여성에 비해 분배 공정성에 민감하게 반응하며, 상대적으로 여성은 남성에 비해 상호작용공정성에 민감하게 반응하는 것을 알 수 있다. 따라서 조직공정성을 관리함에 있어서 여성집단에 대해서는 규정이나 내규의 집행이 구성원 개개인에 대해 차별 없이 적용되고 있다는 것을 확인시키는 것이 중요하다. 이에 비해 남성집단에 대해서는 구성원들의 보상이나 승진이 그들의 업무에 대한 노력이나 성과, 업무의 난이도에 상응하여 이루어진다는 점을 강조하는 것이 바람직하다.

이상과 같은 연구결과는 주로 강원 영서지역과 수도권에 위치한 중소기업 종사자들을 상대로 설문조사한 결과를 바탕으로 이루어진 것이다. 따라서 연구결과를 지역적으로 일반화하는데는 한계가 있을 것이다. 그리고 실증분석의 자료는 전적으로 응답자들의 주관적 판단에 근거한 설문조사를 바탕으로 하는 횡단적 조사에 의존하였다. 이러한 분석방법의 장점은 일정기간 내에서 다수에 대한 정태적 상황을 반영할 수 있다는 것이지만, 응답자들의 시간적 흐름에 따른 의식의 변화와 같은 동태적인 특성을 반영하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 추후 연구에서는 이러한 점들이 보완되어야 할 것이다.