

연구논문

공공봉사동기와 심리적 임파워먼트가 업무성과에 미치는 영향 관계에서 적극행정 매개효과 분석*

전 설 희**
오 정 록***

- I. 서론
- II. 이론적 배경: 선행연구 검토 및 가설 설정
- III. 연구모형 및 측정방법
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 논의

〈요약〉

본 연구는 동기요인인 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트가 업무성과에 미치는 영향 관계에서 적극행정의 매개효과를 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 중앙부처 소속 공무원 410명을 대상으로 한 설문자료를 바탕으로 실증분석하였다. 분석결과, 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트는 적극행정과 업무성과에 각 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하위구성요인 중 공공봉사호감도, 동정심, 자기희생, 능력감, 자기결정성은 적극행정에, 공공가치몰입, 동정심, 능력감은 업무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로, 적극행정은 업무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 적극행정 제도 운영 효과를 확인할 수 있는 근거로써 중요한 의미를 지닌다. 마지막으로 동기요인과 업무성과와의 관계에서 적극행정의 매개효과를 확인하였다. 이와 같은 연구결과는 공무원의 동기요인을 개발하고 강화할 수 있는 시스템을 구축하고 이를 적극행정 제도와 연계하는 방향으로 관련 제도를 설계하고 운영할 필요가 있다는 점을 시사한다. 본 연구는 적극행정 관련 연구의 확장에 기여한 점에서 의의가 있으나, 후속 연구를 통해 연구 모델이 지니는 한계를 보완할 필요성 또한 존재한다.

[주제어: 적극행정, 업무성과, 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트, 매개효과]

* 이 논문은 제1저자의 행정학 박사학위논문 내용 중 일부를 수정, 보완한 것임을 밝히며, 심사과정에서 매우 유익한 논평을 해주신 심사위원 분들께 깊이 감사드립니다.

** 제1저자, 인사혁신처 행정사무관(best05@korea.kr)

*** 교신저자, 고려대학교 행정전문대학원 교수(jroh58@korea.ac.kr)

I. 서론

급변하는 행정환경은 서로 다른 이해집단 간 갈등과 그간 우리가 경험하지 못한 예측하기 어려운 사회적 난제를 야기시켜 이를 조정하고 해결할 수 있는 정부 역량이 중요하게 요구된다. 이러한 사회적 난제들은 현행 법령이나 제도, 매뉴얼만으로 해결하기 어려운 한계가 있으므로, 창의적이고 적극적으로 해결하려는 공무원의 자세와 역할이 더욱 중요하게 요구된다. 정부는 공무원의 적극적인 직무수행을 유인하기 위하여 법적, 제도적 기반 마련에 지속적으로 노력하고 있으나, 이러한 정부의 노력에도 불구하고 제도의 효과가 미미한 것으로 평가되거나, 전반적인 개선이 필요하다는 의견이 제기되고 있다. 동기부여는 공무원 개인에게 자발적인 업무수행을 하도록 유인하는 원동력으로 공무원의 인식과 행태변화에 영향을 미치며, 조직의 성과를 높이는 중요한 수단 중 하나이다. 공무원 개인이 보유한 역량이 동일하다 할지라도 개인의 내면에 형성되어 있는 동기 수준에 따라 업무수행 태도가 다르고, 이로 인한 업무성과도 달라질 수 있다. 특히, 공무원의 직무수행은 국민 생활과 밀접하게 연결되어 있으므로 적극적인 직무수행이 중요하게 요구되고 있는 점에서, 공무원의 내재적 동기부여를 통해 적극행정을 유인하고 정부성으로 이어질 수 있도록 하는 전략이 필요하다. 따라서, 정부성과 제고를 위해서는 적극행정을 촉진하는 기제로서 중요하게 작용할 수 있는 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트와 같은 내재적 동기요인에 주목할 필요가 있으나, 이들의 관계를 분석한 연구는 거의 찾아보기 어렵다.

이러한 문제의식에서 출발하여 본 연구의 목적은 공무원의 적극행정을 촉진할 수 있는 요인에 주목하여 업무성과를 제고하기 위한 방안을 제안하는데 있다. 이를 위해 다음과 같이 연구문제를 설정하였다. 1) 내재적 동기요인 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트는 공무원의 적극행정을 유인할 수 있는가? 2) 내재적 동기요인 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트는 업무성과를 제고할 수 있는가? 3) 공무원의 적극행정은 업무성과를 제고하는가? 4) 내재적 동기요인 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트와 업무성과 간의 관계에서 적극행정은 어떠한 역할을 하는가? 본 연구는 기존 연구에서 적극행정과 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀진 내재적 동기요인인 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트에 주목하여 적극행정과 업무성과에 각각 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고, 특히 이들 관계에서 적극행정의 역할을 분석하는 것을 목적으로 한다.

II. 이론적 배경: 선행연구 검토 및 가설 설정

1. 업무성가

성과(performance)란 조직 내 구성원들의 작업, 활동, 직무수행 등으로 이루어진 결과(Brown & Peteson, 1993), 목표달성의 정도를 의미하는 효과성의 개념으로 이해된다(Rainey & Steinbauer, 1999). 성과에 대한 개념은 연구 목적이나 방향 등에 따라 다르게 정의되고, 완전하게 측정할 수 있는 공통지표도 존재하지 않는다(조태준, 2015). 조직에서 성과는 측정 대상 또는 범위에 따라 조직성과와 개인성가로 구분할 수 있다. 조직성과는 조직의 인적·물적 자원을 적절히 투입하고 관리하여 이루어 낸 결과물 등(Rainey & Steinbauer, 1999)을 말하고, 개인성과는 조직의 목표를 성취한 정도나 조직효과성과의 연결성을 고려하여 기존 연구에서는 직무성과 또는 업무성과 측면에서 논의되고 있다(이근주, 2005b; 정백교 외, 2019; 임재영·문국경, 2019; 양다연 외, 2019; 심덕섭 외, 2019; 박태운·김문중, 2019; 김진아·문광민, 2020; 김동신, 2021). 이를 요약하면 <표 1>과 같다. 일반적으로 성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분된다. 재무적 성과는 생산성, 수익성, 매출액 등 객관적 자료로서 계량 분석이 가능하다는 장점이 있지만 자료를 구하기가 쉽지 않고, 직접적인 성과로 제시하기 어려운 직무들이 상대적으로 많은 단점(신은경 외, 2015)이 있으므로, 다수의 연구는 업무 목표 달성 수준, 기대 수준 대비 성취도, 주변의 평판 등 응답자의 주관적 인식에 근거하여 측정하는 비재무적 지표를 통해 성과를 측정하고 있다(우성민, 2021). 경제적 산출 측면이 증시되는 민간부분과 달리 공공부분의 성과는 다양한 공적가치를 포함하므로 개인의 주관적인 인식 결과를 통해 측정한다(안경섭·윤미정, 2009; 왕태규, 2007; Brewer & Selden, 2000; Collins & Smith, 2006; Price & Mueller, 1986). 스스로 평가하는 개인 수준의 자기 평가 방식이 자신에 대한 가장 많은 정보를 정확하게 보유하고 있다는 점에서 주관적 성과 측정은 상당히 정확한 평가결과를 창출하는 것으로 보고되고 있어(Venkatraman & Ramanujam, 1986; Colquitt & Noe, 2000; 이근주, 2005a; 박태운·김문중, 2019), 다수의 연구에서 조직구성원의 인식을 통해 성과를 측정한다(Choi & Rainey, 2010; Brewer & Selden, 2000; 조태준·신민철, 2011; 조태준 외, 2013; 정종원·남승하, 2012; 도명록 외, 2018).

직무성과에 대해 Pincus(1986)는 생산성과 동일한 의미로 “조직구성원이 맡은바

업무를 얼마나 성공적으로 달성했는지”를 의미한다고 보았고, Tett & Meyer(1993)는 “조직구성원들이 달성하고자 하는 일의 바람직한 상태 및 효과성, 자신의 목표달성 정도”로 정의하였다. Spreitzer(1995)는 개인의 과업 수행 결과로 정의하며, 개인의 의욕과 태도와 관련이 있음을 입증하였고(Thomas & Velthouse, 1990), Steve, Paul & Mark(1999)는 조직 내 구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태로, 개인의 행동을 나타내는 역동적, 다면적 개념으로 정의하였다. 업무성과에 대해서는 “개인이 담당하는 업무에서 요구되는 성과를 달성하는 것”(노종호, 2023), “조직구성원에게 부여된 업무를 효율적으로 수행하여 조직의 비전과 목표를 달성한 정도”(성시경·이재완, 2019, 양다연·조윤직, 2019)로서 조직발전과 높은 관련성이 있고 구성원의 자아개념과 직무일체감이 부여된 심리적 요인 등이 결합된 업무수행의 결과물이라고 하였다(정백교 외, 2019). 선행연구는 ‘직무성과’와 ‘업무성과’의 개념에 대해 조직구성원 개인의 의욕과 태도, 심리적 요인이나 행동 등과 결부되었다는 측면에서 두 개념을 달리 구분하지 않고 동일하게 다루고 있다. ‘직무’는 “직책이나 직업상에서 책임을 지고 담당하여 맡은 사무”, ‘업무’는 “직장 같은 곳에서 맡아서 하는 일”(표준국어대사전)로, ‘직무’의 개념이 ‘책임을 지는 것’이 전제되었으나, 두 용어 모두 ‘조직내에서 개인이 맡아 수행하는 일’이라는 유사한 의미로 이해되기도 한다. 그러나, ‘직무성과’는 “직무에서 요구하는 행동을 효과적으로 수행하는 정도”(Cambell, 1990)로, 조직에서 기대하는 행동이나 태도를 측정하는 직무수행 과정에 초점을 둔 포괄적 개념으로, 주관적 편향이 개입될 가능성이 있다(Campbell, 1990). 반면, ‘업무성과’는 “직무기술서에 명시된 핵심기술 과업을 수행하는 것”(Borman & Motowidlo, 1997)으로, 일에 대한 산출물, 결과에 초점을 두는 개념으로, 직무성과에 비해 구체적이고 명료하며 측정이 용이하다. 본 연구는 조직구성원 개인의 동기부여 요인이 성과에 미치는 영향관계를 파악하기 위해 원인변수와 결과변수 모두 개인차원에서 측정할 필요가 있으므로 개인차원의 ‘업무성과’를 결과변수로 설정하였다. 비록 개인의 인식에 기반한 측정이라 할지라도, 인과관계 분석의 명확성과 측정의 용이성을 위해 개인의 과업 수행 정도를 평가할 수 있는 ‘업무성과’를 선정하는 것이 타당하다고 판단하였다. 따라서, 본 연구에서는 선행연구에서 정의된 개념을 바탕으로 업무성과를 “개인이 담당하는 업무에서 요구되는 성과를 달성하는 것”(노종호, 2023)으로 정의하여 사용한다.

〈표 1〉 성과의 개념

구분		연구자(연도)	개념 정의
조직성과		Rainey & Steinbauer (1999)	조직의 인적·물적 자원을 적절히 투입하고 관리하여 이루어 낸 결과물
		조태준(2015)	조직에 의해 투입된 자원에 의한 산출물
개인 성과	직무 성과	Pincus(1986)	조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지를 의미하는 생산성과 동일한 것으로 정의
		Cambell(1990)	직무에서 요구하는 행동의 효과적 수행 정도
		Tett & Mayer (1993)	조직내 구성원이 성취하고자 하는 바람직한 일의 상태나 일에 대한 목표를 성취할 수 있는 정도
		Spreitzer(1995)	개인의 과업 수행 결과로, 개인의 의욕과 태도와 관련된 개념
		Steve & Paul (1999)	조직구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태, 개인의 행동을 나타내는 역동적, 다면적 개념
		전용대(2015)	조직구성원이 맡은 직무를 성공적으로 수행하여 업무가 향상되는 정도
	업무 성과	Borman & Motowidlo (1997)	직무기술서에 명시된 핵심기술 과업을 수행하는 것
		정백교 외(2019)	직무수행이 조직의 비전과 목표를 달성한 정도, 구성원의 심리적 요인 등이 결합된 결과물
		양다연·조윤직(2019)	자신의 업무 목표를 성취할 수 있는 정도
		노종호(2023)	개인이 담당하는 업무에서 요구되는 성과의 달성

※ 선행연구를 토대로 연구자가 작성

2. 동기부여

동기(motivation)는 “일정한 행동을 하도록 하는 원천, 행동의 특성과 방향을 결정하는 정신적 동력 또는 작용 과정”이다(고수일·한주희, 2005; 박성민·김선아, 2015). 즉, 동기는 인간의 행동 방향을 결정하고 그 행동을 지속하게 하는 심리적 동력이자 에너지라고 할 수 있다. 동기부여는 직무수행에 대한 의지를 높이고, 직무 태도나 성과에 긍정적 영향을 미친다(Cho & Perry, 2012). 동기부여의 유형은 근원이 어디인지를 기준으로 내재적(intrinsic) 동기와 외재적(extrinsic) 동기로 구분된다. 내재적 동기는 공무원이 자신의 직무와 관련하여 업무 그 자체에서 느끼는 호기심이나, 흥미, 만족 등을 근원으로 하여 유발되는 동기이고, 외재적 동기는 포상, 보수, 성과급 등과 같은 실제적 보상을 목적으로 이룰 수 있다고 인지할 때 유발되는 동기이다(Ryan & Deci, 2000; 이근주, 2008, Deci & Ryan, 1985). 내재적 동기는 다양한 연구 분야에서 조직의 성과 정도에 영향을 미치는 중요한 변수로 활용(한혜숙 외, 2015; 권용훈·신동연, 2016)되어

왔으며, 대표적으로 공공봉사동기(강나을·박성민, 2019; 김재형 외 2020; 김수빈 외, 2023), 심리적 임파워먼트(김기현, 2020; 조태준, 2019) 등을 들 수 있다.

3. 공공봉사동기

공공봉사동기의 개념은 Perry & Wise(1990) 연구에 의해 확립된 이론으로, Perry & Wise(1990)는 공공봉사동기에 대해 “공공조직에 고유한 또는 우선적인 기반을 둔 동기에 대응하려는 개인의 성향”으로 정의하고, 정부기관이나 공공조직 소속된 사람들은 민간조직에서 근무하는 사람들과 다른 독특한 특성을 가지고 있다고 주장하였다. Rainey & Steinbauer(1999)는 공공봉사동기를 “국민과 국가 및 인류의 이익을 위해 봉사하려는 이타적 동기”로 정의하였고, Brewer & Selden(1998)은 “의미있는 공공봉사를 수행하도록 하는 동기부여 영향력”으로 정의하였으며, Perry & Hondeghem(2008)은 “다른 사람을 위하여 선한 행동을 하고 사회 안녕에 기여하고자 하는 동기와 행동”으로 정의하였다. 한편, 국내 학자들의 정의를 살펴보면, 김상묵(2013)은 “공공가치의 실현과 공익의 증진을 위하여 노력하려는 동기 또는 국가와 사회를 위하여 봉사하려는 성향”으로 정의하였다. 이근주(2005a)는 “공공부문에서 종사하는 사람들에게서 특징적으로 독특하게 나타나는 동기요인”으로, 노종호(2016, 2023)는 “공공조직에 종사하는 사람들에게 두드러지게 보여지는 공공가치를 추구하는 개인의 성향”으로 설명하였다. 본 연구에서는 선행연구에서 논의된 공공봉사동기의 개념을 종합하여 김상묵(2013)의 연구에서 설명한 “공공가치의 실현과 공익의 증진을 위하여 노력하려는 동기 또는 국가와 사회를 위하여 봉사하려는 성향”으로 공공봉사동기를 정의한다.

Perry & Wise(1990)의 연구 개념화를 기반으로 Perry(1996)는 공공봉사동기를 “합리적 동기”, “규범적 동기”, “정서적 동기” 3차원으로 구분하고, 4가지 하위 구성 개념을 제시하였다. 첫째, 합리적 동기는 개인이 합리성을 바탕으로 사회적으로 의미있는 일을 하고자 정책과정에 참여하는 방식 등을 통해 효용을 극대화하고자 노력하는 동기(이근주·이혜윤, 2007)로서, 하위 구성 개념으로 “공공정책에 대한 호감도(Attraction to Policy Making: APM)”를 제시하였다. 둘째, 규범적 동기는 공익과 규범을 따르려는 태도를 말하며, 사회구성원으로서 공동체를 위해 자신의 의무를 수행하려는 동기로, “공익에 대한 몰입(Commitment to Public Interest: CPI)”을 하위 구성 개념으로 제시하였다. 셋째, 정서적 동기는 인간의 감정에 기반하여 타인을 돕고자 하는 욕구(김소희,

2021)로, 하위 구성 개념으로 “동정심(Compassion: Com)”과 “자기희생(Self-sacrifice: SS)”을 제시하였다. 동정심은 사회적 약자에 대한 연민, 사회문제 해결을 위한 관심 등을 말하며, 자기희생은 보상 등과 상관없이 공익을 지향하며 문제를 해결하려는 노력과 이를 통한 만족이라고 할 수 있다(이근주, 2005a).

Perry & Wise(1990)의 공공봉사동기 개념 구성은 개념 이해에 유용한 분석의 틀을 제공하였으나, 이후 연구가 활발해지면서 몇 가지 문제점이 제기되었다. 첫째, 합리적 동기는 공익이 아닌 사익을 추구할 수 있는 동기로 이해될 수 있다는 점에서 구성요소로 적합하지 않고, 둘째, 규범적 동기와 정서적 동기가 개념적으로 중복되므로 공공봉사동기의 개념을 더욱 분명하게 정의해야 할 필요성이 제기되었다. 이를 기반으로 Kim & Vandenabeele(2010)는 공공봉사동기를 “자기희생(seir-sacrifice)을 기반으로 한 수단적 동기(instrumental motive), 가치기반적 동기(value-based motive), 동일시 동기(identification motive)”로 수정된 개념을 제시하기도 하였다(김상묵, 2013).

Perry(1996)는 공공봉사동기 초기 개념적 구성을 위한 논의(Perry & Wise, 1990) 등을 기반으로, 6개 차원(정책에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 사회적 정의, 동정심, 자기희생, 시민의무) 40개의 측정문항을 고안한 후 설문 분석을 거쳐 최종 24개 측정문항을 개발하였으나, 관련 실증연구가 활발해지면서 문제점이 지적되었다(Vandenabeele, 2008). Leisink & Steijn(2009)은 24개 측정문항을 모두 활용하는 것은 원활한 설문조사에 어려움을 줄 수 있고, 구성요소 중 ‘자기희생’을 핵심요소로 보아야 한다는 주장(Houston, 2005)과 합리적 동기 중 ‘공공정책에 대한 호감도’ 문항의 타당성 검증이 필요하다(Coursey & Pandey, 2007; Kim, 2009)는 주장이 제기되기도 하였다. 이러한 여러 논의에서 제기된 다양한 문제들을 보완하기 위해 Kim et al.(2013)은 12개 국가를 대상으로 통계 분석하여 국제적으로 통용 가능한 새로운 16개의 측정문항을 개발하였다. Kim & Vandenabeele(2010)가 제시한 수단적 동기, 가치기반적 동기, 동일시 동기, 자기희생이 각각 측정가능하도록, “공공봉사 호감도(attraction to public service)”, “공공가치 몰입(commitment to public values)”, “동정심(compassion)”, “자기희생(self-sacrifice)”을 하위 차원으로 하여 각 4문항으로 구성하였다. 이는 공공봉사동기 측정의 국제적 통용을 위한 첫 스텝으로서, 향후 보완과 검증이 더 필요할 수 있지만(김상묵, 2013), 다양한 국가들의 공공봉사동기 비교 연구에 유용하게 활용될 것으로 기대하였다(Kim & Kim, 2016).

4. 심리적 임파워먼트

급속하게 변하는 행정환경에 대응하는 정부경쟁력 강화를 위해서는 제도적 차원의 변화도 중요할 수 있지만 공무원의 인식과 태도 등의 변화를 유도하여 개인의 역량을 발휘할 수 있도록 하여야 한다(조태준, 2013). 특히 민간에 비해 경직된 공직구조내에서는 자율성과 책임감, 적극성을 발휘하는 데에 한계가 있으므로, 이를 이끌어낼 수 있는 심리적 임파워먼트에 주목할 필요가 있다. 임파워먼트(empowerment)는 조직성과를 향상시키기 위해 조직구성원에게 권한, 자원에 대한 통제력 등을 배분·공유하는 과정으로, 조직구성원에게 자율성을 부여하여 역량을 강화시키고 개인성과 및 조직성과를 향상시키기 위한 방법으로 제시되고 있다(김용운·고재권, 2019).

임파워먼트의 초기 연구들은 권한위임과 같은 경영기법의 관리적 측면에 초점을 두었고, 개인의 심리적 차원에는 관심을 두지 않았으나, Conger & Kanungo(1988)는 기존 권한 배분과 같은 관리적 관점을 넘어 조직구성원이 직무수행시 동기부여를 통해 자신감과 자기효능감을 바탕으로 개인의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 심리적 관점을 최초로 제시하며, 임파워먼트를 구조적 차원과 심리적 차원으로 구분하여 개념 정의를 시도하였다. 구조적 임파워먼트는 조직구성원 간의 자원과 의사결정 권한 배분과 관련된 것으로, 상사가 부하에게 적절히 권한을 배분하여 위임함으로써 업무를 수행할 수 있는 환경을 만드는 조직 차원의 관점이다. 이에 반해 심리적 임파워먼트는 개인의 심리상태를 강조하는 개인 차원의 관점으로, 조직구성원 개인이 지각하는 임파워 정도를 의미하며, 자기효능감과 잠재적 역량을 자극하여 업무 동기를 유인하고, 조직환경의 대응성을 높일 수 있다는 점에서 그 유용성이 강조되고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). 이후 Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트의 구성개념 측정을 위한 실증연구를 통해 4가지 차원의 모형을 제시하였다. Spreitzer(1995)가 제시한 심리적 임파워먼트의 4가지 하위차원은 의미성(meaning), 역량(competence), 자기결정성(self-determination), 영향력(impact)이다. 첫째, 의미성은 개인 기준에서 판단한 직무 가치를 의미하며, 직무 요구사항과 신념·가치·행동 사이의 일치 정도를 포함한다. 둘째, 역량감은 직무수행을 잘 해낼 수 있다는 자신감과 자신에 대한 신뢰와 확신으로, 자기효능감(self-efficacy)과 유사한 개념이다. 셋째, 자기결정성은 자율성, 재량권, 주도권으로 설명하며, 직무수행 과정에서 스스로 행동을 통제하고 자율적으로 선택·결정하는 것을 의미한다. 넷째, 영향력은 직무수행 시 자신감에 기반하여 조직성과 등 결

과물에 영향을 미칠 수 있다는 믿음을 의미한다. 4가지 요인은 각각의 의미를 내포하고 있으며, 상호 유기적으로 연관되어 심리적 임파워먼트를 구성한다(김용운·고재권, 2019). Spreitzer(1995)의 척도 개발 연구 이후, 심리적 임파워먼트와 다른 변수와의 관계에 대한 실증연구가 시도되었다. 심리적 임파워먼트의 결과변인으로 직무성과(Liden, & Sparrowe, 2000; Seibert et al., 2004; Lee & Wei, 2011; Hazel et al., 2016), 조직몰입(Chan et al., 2015; Fong & Snape, 2015), 창의성(Moulang, 2015), 이직의도(Bhatnagar, 2012; Prati & Zani, 2013)를 연구하였고, 심리적 임파워먼트의 선행변인으로, 개인특성(Liden & Sparrowe, 2000; Seibert et al., 2004; Prati & Zani, 2013; Fan et al., 2016), 직무특성(Kraimer et al., 1999, Quinones et al., 2013), 리더십(Conger & Kanungo, 1998) 등이 있다.

심리적 임파워먼트는 내적 동기와 자기효능감 같은 결과로 나타나며, 개인의 내적 정서로부터 형성된 신념을 바탕으로 자신의 직무에 의미를 부여하고 높은 영향력을 발휘하여 직무를 성공적으로 수행할 수 있다고 인식하는 과정에 대한 현상을 의미한다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 즉, 심리적 임파워먼트는 조직구성원 개인이 주어진 업무에 대한 역할과 환경을 대하는 태도로서, 의미성, 역량, 영향력, 자기결정성이 내재화되어 자발적으로 직무를 수행하는 심리적 과정(김용운·고재권, 2019)으로, 임파워된 조직구성원 개인은 자신에게 주어진 역할과 직무 등이 가치있고 중요하다고 여기며 내적 자부심을 느끼고, 자신이 보유한 역량을 발휘하여 목표 및 성과를 달성할 수 있다는 신념과 확신을 바탕으로, 자율적이고, 주도적인 직무수행을 통해 성과 달성에 영향을 미칠 수 있다는 견고한 믿음을 형성하게 된다. 이러한 심리적 과정을 통해 조직구성원 개인은 적극적으로 업무를 수행하게 되고, 심리적 임파워먼트에 기반한 적극적인 업무수행은 성과 제고로도 이어질 수 있다.

5. 적극행정

적극행정에 대해 「적극행정부운영규정」 제2조는 “공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위”로, 「감사원법」 제34조의3은 “불합리한 규제의 개선 등 공공의 이익을 위하여 업무를 적극적으로 처리한 결과”로 정의하고 있다. 학술적으로는 하나로 정립되기보다는 학자들마다 다양하게 정의하고 있고, 구성 개념에 대한 체계적 논의나 합의도 이루

지 못한 실정이다. 선행연구에서 제시된 적극행정의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

조태준 외(2020)는 적극행정을 공무원 개인의 행동적(적극성, 능동성, 책임성 등) 측면과 행정가치(대응성, 민주성, 준법성 등) 등 다양한 요인을 포함한 복합적 개념으로 보았다. 박윤(2019)은 “공익 기여와 국민 이해를 기반으로 성실, 신속, 적극, 능동적인 태도로 업무를 추진하는 행위와 이로 인한 적극적 문제해결 결과”로, 이해윤 외(2021)는 적극행정을 “공무원이 창의성과 전문성을 바탕으로 공익 창출을 위해 재량권을 발휘하여 적극적, 자발적으로 작위 이상의 업무를 수행하는 행위”로 정의하였고, 강나울·박성민(2019)은 “공공가치 또는 공익을 증진시키기 위한 목적을 가지고 능동적, 적극적, 전문적, 창의적으로 업무를 수행하는 행위”로 정의하였다. 이러한 개념 정의에 다소 차이는 있지만 공통적으로, 공무원이라는 주체, 공익을 추구하는 목적, 공무원의 적극적인 행태를 포함한다고 할 수 있다. 이상 선행연구에서 정의한 개념들을 종합하면 적극행정은 “공공가치 또는 공익 증진 목적을 가지고 능동적, 적극적, 전문적, 창의적으로 업무를 수행하는 행위”로 정의할 수 있다(강나울·박성민, 2019).

유럽의 경우 “소수집단이 편견에 불이익을 받지 않고 채용, 승진에 혜택을 받을 수 있도록 하는 조치”로서 과소대표 집단 출신을 공직에 채용하도록 하는 영국의 적극행정(Positive action)과 이와 유사하게 “차별을 시정하고 다양성을 보호하는 조치”로서 미국의 적극행정(affirmative action) 사례가 제시(이종수, 2016)되기도 하나, 한국의 적극행정 개념과 동일한 국외사례는 찾기 어렵고, 관련 연구 또한 거의 찾아보기 어렵다. 국내 적극행정 관련 연구는 개념이나 제도 개선 및 활성화 차원의 질적 논의를 중심으로 연구 되어왔고, 실증연구는 미흡한 수준이었으나, 근래 적극행정에 대한 정부와 학계의 관심이 증가하면서 실증연구도 다소 이루어지는 추세이다. 그간 적극행정 관련 개념 연구는 개념화를 위한 대안 연구, 적극행정의 개념 및 판단준거 등이 논의되었고(최무현, 2019; 김호균, 2019; 박윤, 2019; 최태현·정용덕, 2020; 김윤권 외, 2021), 제도 차원의 연구는 주로, ‘적극행정면책제도’, ‘사전컨설팅감사제도’를 중심으로 하여 제도 진단 및 분석을 통한 제도 개선 방안이나 활성화 방안이 논의되었다(김난영, 2019; 김량기, 2019; 박희정, 2016; 이종수, 2016; 김윤권 외, 2011). 적극행정 관련 실증연구는 주로 행태론적 관점에서 적극행정의 선행요인과 결과요인을 탐색하는 연구로 이루어지고 있다. 선행연구에서 밝혀진 적극행정 영향 요인으로 공공봉사동기(강나울·박성민, 2019; 김재형 외, 2020; 김성엽 외, 2022; 김수빈 외, 2023; 이홍재, 2023), 조직시민행동(강나울·박성민, 2019; 송방현·박형준, 2023), 변혁적리더십(김재

형 외, 2020; 송방현·박형준, 2023; 박현욱·유수동, 2023), 심리적 임파워먼트(김기현, 2020), 자기효능감, 업무자율성(김수빈 외, 2023), 조직문화, 조직공정성(전설희·장재성, 2023) 등이 있고, 결과 변인으로는 성과(이혜윤·박순애, 2021; 이홍재, 2023) 등이 있다. 관련 선행연구를 요약하면 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 적극행정 관련 선행연구

분류		내용	연구자
질적 연구	개념	개념화 대안으로 소극행정 개념 연결한 통합 모형 제기	최무현(2019)
		적극행정 개념을 개인행태, 공익 고려여부 등으로 구분 정의	박윤(2019)
		적극행정 개념 및 판단준거를 델파이 기법을 활용, 정립	김윤권 외(2021)
	제도 차원	주요국 유사제도 등 분석을 통해 적극행정면책제도 분석	김윤권 외(2011)
		문헌조사 등을 통해 지방정부 적극행정 저해요인 분석	이종수(2016)
		감사원 심사자료를 통해 지자체 감사 활동 분석	박희정(2016)
		심층 인터뷰 등을 통해 시·도 사전컨설팅 성과 분석	김난영(2019)
실증 연구	선행 요인	적극행정면책제도 활용 저조 요인 분석	김량기(2019)
		개인행태, 직무역량, 조직문화 요인과 영향관계 분석	강나을·박성민(2019)
		지방공무원 대상 내적 동기 등과 영향관계 분석	김기현(2020)
		변혁적 리더십과 관계에서 공공봉사동기 등의 매개효과 분석	김재형 외(2020)
		서번트리더십과 관계에서 공공봉사동기, 자기효능감 매개효과 검증	김성엽 외(2022)
		지방공무원 대상, 변혁적리더십과 관계에서 조직위기 조절효과 분석	박현욱·유수동(2023)
		개인, 직무, 조직, 조직역량과의 영향관계 분석	김수빈 외(2023)
		조직문화와의 관계에서 조직공정성의 매개효과 분석	전설희·장재성(2023)
	결과 요인	지방공무원 대상 동기, 조직요인과 업무성과 관계에서 매개효과 분석	이홍재(2023)
		변혁적리더십, 조직시민행동이 미치는 영향 분석	송방현·박형준(2023)
	결과 요인	지방공무원 대상 적극행정 장려문화가 성과에 미치는 영향분석	이혜윤·박순애(2021)
		지방공무원 대상 동기, 조직요인과 업무성과 관계에서 매개효과 분석	이홍재(2023)

※ 선행연구를 토대로 연구자가 작성

6. 변수간 관계

1) 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트와 적극행정

동기요인 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트와 적극행정간의 관계를 다룬 기존연구 대다수는 동기 변수가 적극행정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 강나을·박성민(2019)의 연구는 개인행태요인 공공봉사동기, 조직시민행동이 적극행

정에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 김수빈 외(2023)는 공공봉사동기가 다른 요인에 비해 적극행정에 미치는 영향력이 가장 크다고 하였으며, 김재형 외(2020)는 공공봉사동기가 적극행정에 정(+)의 긍정적 영향을 미친다고 하였다. Kizilos(1990)의 연구는 임파워먼트가 높은 조직구성원은 낮은 구성원에 비해 업무성과를 높이기 위해 적극적인 행동을 하는 것으로 확인되었다. 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트 하위 구성요인에서도 유사한 관계를 확인할 수 있다. 노종호(2016)는 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심이 높은 공무원은 적극행정을 수행할 것으로 기대할 수 있고, 김수빈 외(2023)는 의미감, 역량, 자기결정성, 영향력과 개념적으로 유사한 자기효능감, 전문성, 업무자율성, 삶의 만족 등이 적극행정에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 이상 선행연구 결과를 바탕으로 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트가 적극행정에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 공공봉사 호감도는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 공공가치 몰입은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 동정심은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 자기희생은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 심리적 임파워먼트는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1. 의미감은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2. 능력감은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3. 자기결정성은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4. 영향력은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트와 업무성과

Rainey와 Steinbauer(1999)는 공공봉사동기가 정부조직의 성과에 영향을 미칠 것이라고 하였고, Kim(2005)는 개인적 차원의 공공봉사동기가 조직성과에 대한 직접적 영향을 미침을 실증하였으며, Greener(2019)는 내적동기를 강조하며 공공봉사동기가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 공공봉사동기가 높을수록 성과지향성이 높아진다는 윤성근(2016)의 실증연구, 민간부문 종사자와 달리 공공부문 종사자의 공공봉사동기가 업무성과에 긍정적 영향을 미침을 확인한 이근주(2005a)의 연구 등 다수의 선행연구에서 공공봉사동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 미침을 입증하였

다(임재영·문국경, 2019; 노종호, 2016; 노종호, 2023). Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트가 높은 구성원은 개인성과 및 조직성과가 높아진다고 하였고, Hartline(2000)은 임파워먼트가 높은 구성원은 조직성과에 기여하는 등 다수의 선행연구에서 심리적 임파워먼트가 성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다(Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997; Amabile, 1988; 조태준·신민철, 2011; 김평수·조철규, 2015; 임창호, 2016). 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트 하위 구성 요인에서도 이러한 영향을 확인할 수 있다. 노종호(2016)는 공공가치몰입과 동정심이 직무성과에, 이근주(2015b)는 공익몰입, 동정심, 자기희생이 업무성과에 정(+)의 영향을 미치고, 공익몰입(이혜윤, 2017), 자기희생(이혜윤·이근주, 2013)이 성과변수인 직무만족에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였으며, 조태준(2019)은 능력감, 의미성, 영향력이 재량권과의 관계에서 간접적으로 조직성과에 영향을 미침을 확인하였다. 하위요인들의 영향에서 다소 차이는 있으나 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트는 업무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 예상할 수 있다. 따라서, 선행연구 결과를 바탕으로 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트가 업무성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 공공봉사동기는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 3-1. 공공봉사 호감도는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 공공가치 몰입은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-3. 동정심은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-4. 자기희생은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 심리적 임파워먼트는 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 4-1. 의미감은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-2. 능력감은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-3. 자기결정성은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-4. 영향력은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 적극행정과 업무성과

공무원에게 적극행정을 장려하는 본질적인 목적은 적극행정 그 자체이기보다는, 적극행정을 통해 공공가치를 실현하여 정부 성과를 극대화하기 위함이다. 이혜윤·박순애(2021)는 적극행정을 장려하는 조직문화가 지방정부성과에 긍정적 영향 관계임을 발견하였고, 이흥재(2023)는 기초자치단체 공무원의 적극행정이 업무성과에 정(+)의

영향을 미치는 것으로 확인하였다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정한다.

가설 5. 적극행정은 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 적극행정의 매개효과

내재적 동기요인이 업무성과에 미치는 영향 관계에 있어 매개 역할을 하는 변수로 적극행정을 고려하였다. 동기부여는 자발적으로 업무를 수행하게 하는 원동력으로 조직성과 수준을 결정하는 핵심 요인이고(고수일, 2002), 공무원의 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미치는 변인(Guest, 1997)으로서, 공무원의 적극행정을 유인하고 조직성과를 향상시키는 중요한 수단 중 하나이다. 내재적 동기요인이 적극행정을 촉진할 수 있는 기제로 작용할 수 있는 점, 적극행정을 통해 달성하고자 하는 본연의 목적은 성과 제고인 점, 기존 연구에서 내재적 동기요인이 성과 향상에 긍정적 영향 관계가 나타났으나, 간접적으로 연결되는 다른 요인들도 고려할 수 있는 점(Brewer, 2008)에서 적극행정은 내재적 동기요인과 업무성과 간 관계를 매개하는 간접효과를 나타낼 것으로 예상할 수 있다. 이흥재(2023)는 공공봉사동기가 적극행정을 매개하여 업무성과에 간접적으로 영향을 미치는 것을 확인하였다. 적극행정 개념과 유사하게 활용되는 ‘혁신행동’의 매개효과를 검증한 연구에서도 이를 확인할 수 있다. 이금심·황복주(2016)는 창의성과 혁신성과 간의 관계에서 혁신행동의 매개효과를 발견하였으며, 남승하·정종원(2017)는 자기효능감이 혁신행동을 매개하여 직무성과에 긍정적 영향을 미침을 밝혀냈다. 이상 선행연구 결과를 바탕으로 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트와 업무성과 간의 관계에서 적극행정의 매개효과를 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 6. 적극행정은 공공봉사동기와 업무성과와의 관계를 매개할 것이다.

- 6-1. 적극행정은 공공봉사 호감도와 업무성과와의 관계를 매개할 것이다.
- 6-2. 적극행정은 공공가치몰입과 업무성과와의 관계를 매개할 것이다.
- 6-3. 적극행정은 동정심과 업무성과와의 관계를 매개할 것이다.
- 6-4. 적극행정은 자기희생과 업무성과와의 관계를 매개할 것이다.

가설 7. 적극행정은 심리적 임파워먼트와 업무성과와의 관계를 매개할 것이다.

문항들을 그대로 활용하였다. 본 연구의 종속변수는 업무성과, 독립변수는 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트, 매개변수는 적극행정으로 하였다. 독립변수들이 적극행정과 업무성과에 미치는 영향력과 적극행정의 매개역할을 보다 더 정확하게 확인하기 위해 성별, 연령, 직급, 학력, 재직기간, 소속기관 유형, 적극행정 포상경험을 통제변수로 설정하였다. 본 연구에서 사용된 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 활용하였다. 변수별 문항수 및 출처 등 그 내용을 종합하면 아래 <표 3>와 같다.

<표 3> 변수별 문항 수 및 출처

구분	변수	하위 변인	문항수	출처
종속변수	업무성과		3	Brewer & Selden(2000), 노종호(2023)
독립변수	공공봉사 동기 (16)	공공봉사호감도	4	Perry(1996), Kim et al.(2013)
		공공가치몰입	4	
		동정심	4	
		자기희생	4	
	심리적 임파워먼트 (12)	의미감	3	Spreitzer(1995), 조태준(2014)
		역량감	3	
		자기결정감	3	
		영향력	3	
매개변수	적극행정		6	강나을·박성민(2019), 김호균(2019) 등
통제변수	성별, 연령, 직급, 학력, 재직기간, 소속기관 유형, 적극행정 포상경험			

1) 종속변수: 업무성과

본 연구에서 종속변수로 사용된 ‘업무성과’는 “개인이 담당하는 업무에서 요구되는 성과 달성”(노종호, 2023)을 의미하는 단일개념으로 정의하고, 공무원 개인이 자신의 업무성과를 어떻게 인식하는지에 대한 문항들을 가지고 측정한다. 설문문항은 기존 Brewer & Selden(2000)의 연구에서 사용된 설문문항을 기초로 하여 노종호(2023)의 연구에서 사용되어 타당도와 신뢰도가 검증된 3개 문항을 그대로 사용하였다. 측정 문항은 아래와 같다.

측정 문항
1. 나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다.
2. 나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 책임을 다한다.
3. 나는 담당업무와 관련되어있는 조직 및 타기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다.

2) 독립변수: 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트

먼저, 독립변수 공공봉사동기는 김상묵(2013)의 연구에서 설명한 “공공가치의 실현과 공익의 증진을 위하여 노력하려는 동기 또는 국가와 사회를 위하여 봉사하려는 성향”으로 정의하고, 그 측정은 Perry(1996)에 의해 개발되고, 이후 Kim et al.(2013)이 수정·보완한 다차원적 모형(공공봉사 호감도, 공공가치 몰입, 동정심, 자기희생) 총 16개 문항을 그대로 활용하였다. 다음으로, 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)의 연구에서 정의한 “내적동기와 자기효능감 같은 결과로 나타나는 개인이 인지하는 심리적 과정에 대한 현상”으로 하고, 그 측정은 Spreitzer(1995)가 개발하고 조태준(2014)의 연구에서 직접 번안·사용된 다차원 모형(의미감, 능력감, 자기결정성, 영향력) 총 12개 문항을 그대로 활용하였다. 측정문항은 아래와 같다.

변수	측정 문항
공공 봉사 동기	공공 봉사 호감도 1. 지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다. 2. 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것이 중요하다. 3. 의미있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다. 4. 내가 공공선을 위해 기여하는 것은 중요하다.
	공공 가치 몰입 5. 시민에게 동등한 기회를 제공하는 것이 매우 중요하다. 6. 시민들이 행정서비스가 지속적으로 제공될 것이라고 믿는 것이 중요하다. 7. 공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익도 고려하는 게 중요하다. 8. 윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적이다.
	동정심 9. 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낀다. 10. 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다. 11. 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다. 12. 다른 사람들의 복지를 고려하는 것이 매우 중요하다.
	자기 희생 13. 사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다. 14. 나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다. 15. 나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다. 16. 비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.
심리적 임파워 먼트	의미감 1. 내가 담당하는 업무는 나에게 매우 중요하다. 2. 내가 담당하는 업무는 내게 큰 의미가 있다. 3. 내가 담당하는 직무와 관련된 활동들은 내게 큰 의미가 있다.
	능력감 4. 나는 나의 직무수행 능력에 대해 자신감을 갖고 있다.

		5. 나는 직무활동을 수행하는데 필요한 업무능력이 충분하다고 확신한다. 6. 나는 직무수행에 필요한 관리기법에 정통하다.
	자기 결정성	7. 나는 직무수행의 방법을 결정하는데 있어 상당한 정도의 재량권을 갖고 있다. 8. 나는 직무수행의 방법을 스스로 결정한다. 9. 나는 독립적, 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 갖는다.
	영향력	10. 우리 부서내에서 내가 갖고 있는 영향력은 매우 크다. 11. 나는 부서 내에서 발생하는 일을 통제할 수 있는 권한을 갖고 있다. 12. 나는 부서내에서 일어나는 일을 좌우할 만한 영향력이 있다.

3) 매개변수: 적극행정

본 연구에서는 매개변수인 ‘적극행정’을 “공공가치 또는 공익 증진을 위해 능동적, 적극적, 전문적, 창의적으로 업무를 수행하는 행위”(강나을·박성민, 2019)를 의미하는 단일개념으로 정의하고, 공무원 개인이 적극행정을 어떻게 인식하는지에 대한 문항들을 가지고 측정한다. 측정문항은 강나을·박성민(2019) 등 다수의 연구(김호균, 2019; 김재형 외, 2020; 박현욱, 2021; 김재형·박성민, 2020; 전설희·장재성, 2023; 이홍재, 2023)에서 활용되어 타당성과 신뢰성이 확보된 6개의 설문 문항을 통해 측정한다. 6개의 측정 문항은 강나을·박성민(2019)의 연구와 이후 김호균(2019), 김재형 외(2020), 이홍재(2023)의 연구에서 6개 문항이 그대로 활용되었고, 김재형·박성민(2020)의 연구는 6개 문항 중 4문항, 박현욱(2021), 전설희·장재성(2023) 연구는 5문항이 활용되었다. 측정문항은 아래와 같다.

측정 문항
1. 나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다. 2. 나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다. 3. 나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다. 4. 나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리 가치와 규범을 준수한다. 5. 나는 새롭고 독창적인 업무수행방식을 창안, 적용하도록 노력한다. 6. 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.

4) 인구통계학적 변수

본 연구에서는 성별, 연령, 직급, 학력, 재직기간, 소속기관 유형, 적극행정 포상경험을 인구통계학적 변수로 측정하였다. 성별은 남, 여로 구분하였으며, 연령은 “20대, 30대, 40대, 50대 이상”, 4단계로 측정하였다. 직급은 ‘9급’에서 ‘3급 이상’까지로 하여

“9급, 8급, 7급, 6급, 5급, 4급, 3급 이상”, 7단계로 구분하였고, 학력은 “고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸(석사이상)”, 4단계로 구분하였으며, 소속기관 유형은 “본부(부, 처, 청, 위원회 등), 소속기관(본부 외)”, 2단계로, 재직기간은 ‘5년 이하’부터 ‘26년 이상’까지 “5년 이하, 6~10년, 11~15년, 16~20년, 21~25년, 26년 이상”, 6단계로 구분하여 측정하였다. 적극행정 포상경험은 “예”, “아니오”로 구분하여 측정하였다.

3. 측정 방법

1) 표본 추출 및 자료 수집 방법

본 연구는 국가공무원의 전반적인 인식을 골고루 측정하기 위해 다양한 부·처·청·위원회 등 중앙행정기관 소속 공무원을 조사할 수 있는 국가공무원 인재개발원 교육생을 대상으로 표집하였다. 2024년 6~7월에 입교한 국가공무원 485명을 목표인원으로 하여 2024. 6. 10. ~ 7. 19일까지 40여일간 QR코드 및 URL 방식의 온라인 설문지를 활용하여 자발적으로 설문에 참여할 수 있도록 하였다. 그 결과 총 420건의 설문이 회수되었으며(회수율 86.6%), 이 중 불성실한 응답(모두 동일번호로 응답)으로 추정되는 10건을 제외하고 총 410건을 최종 분석대상으로 선정하였다.

2) 자료 분석 방법

연구대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 측정도구의 타당도를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 varimax 회전을 적용한 요인분석 방법을 사용하고, 모형의 적합 여부를 확인하기 위해 KMO와 Bartlett 구형성 검증을 실시하였으며, 요인분석결과 요인 간에 기준치를 충족하지 않은 측정문항은 제거하였다. 측정문항의 신뢰도를 검증하기 위해 크론바흐 α 를 사용하여 문항 간 상호 신뢰도를 측정하였고, Amos 25.0 버전을 활용한 확인적 요인분석을 통해 측정문항의 타당도를 검증하였다. 상관관계 분석을 통해 변수 간의 관계를 확인하였고, 가설검증을 위해 SPSS 25.0를 활용한 다중회귀분석을 실시하였다. Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석 절차 3단계는 다음과 같다. 1단계에서는 독립변수가 매개변수에 대해 미치는 영향을, 2단계에서는 독립변수가 종속변수

에 대해 미치는 영향력을 분석한다. 3단계에서는 독립변수와 매개변수를 모두 회귀분석에 투입하여 독립변수의 영향력을 판단한다. 1단계 분석에서 독립변수가 매개변수에 대해 미치는 영향력이 유의하고, 2단계 분석에서 독립변수가 종속변수에 대해 미치는 영향이 유의하며, 3단계 분석에서 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하면서, 독립변수의 β 값이 2단계 분석에 비해 감소한 경우 매개효과가 있는 것으로 해석할 수 있다. 3단계 분석에서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 유의한 경우 부분매개효과가 있다고 분석할 수 있으며, 유의하지 않은 경우에는 완전매개효과가 있다고 해석할 수 있다(전설희·장재성, 2023; 김대호·최세경, 2022; 금동일·임준형, 2021; 김달원·박재춘, 2018; 유영식 외, 2009). 더불어 Sobel test를 통해 매개효과의 유의성을 평가하였다.

IV. 분석결과

1. 인구통계학적 특성

본 연구의 인구통계학적 특성은 아래 <표 4>와 같다. 먼저 성별에 따른 분포는 남성이 210명으로 51.2%, 여성은 200명, 48.8%를 차지하였다. 연령은 40대가 163명(39.8%)으로 가장 많았으며, 50대 이상 112명(27.3%), 30대 109명(26.6%), 20대 26명(6.3%) 순으로 나타났다. 직급은 6급이 167명(40.7%)으로 가장 많았고, 5급이 77명(18.8%), 7급 53명(12.9%), 8급 46명(11.2%), 9급 29명(7.1%), 4급 28명(6.8%), 3급 이상 10명(2.4%)으로 분석되었다. 학력은 대졸이 255명(62.2%)으로 가장 많았고, 석사이상 대학원졸은 115명(28.0%), 전문대졸 23명(5.6%), 고졸이하 17명(4.1%)으로 나타났다. 소속기관 유형은 본부(부, 처, 청, 위원회) 소속 공무원은 198명(48.3%), 소속기관(본부 외)에서 근무하는 공무원은 212명(51.7%)이었으며, 재직기간의 경우, 11~15년이 83명(20.2%), 5년 이하 78명(19.0%), 16~20년 68명(16.6%), 6~10년 64명(15.6%), 26년 이상 61명(14.9%), 21~25년 56명(13.7%) 순으로 골고루 표집되었다. 마지막으로 적극행정 포상경험은 포상 경험이 없다고 응답한 공무원 360명(87.8%), 포상경험이 있다고 응답한 공무원은 50명(12.2%)을 차지하였다.

〈표 4〉 표본의 인구통계학적 특성 (n=410)

구분		빈도	비율(%)
성별	남성	210	51.2
	여성	200	48.8
연령	20대	26	6.3
	30대	109	26.6
	40대	163	39.8
	50대이상	112	27.3
직급	9급	29	7.1
	8급	46	11.2
	7급	53	12.9
	6급	167	40.7
	5급	77	18.8
	4급	28	6.8
	3급 이상	10	2.4

구분		빈도	비율(%)
소속 기관유형	본부(부, 처, 청, 위원회)	198	48.3
	소속기관(본부 외)	212	51.7
재직 기간	5년 이하	78	19.0
	6~10년	64	15.6
	11~15년	83	20.2
	16~20년	68	16.6
	21~25년	56	13.7
	26년 이상	61	14.9
적극행정 포상경험	예	50	12.2
	아니오	360	87.8
학력	고졸이하	17	4.1
	전문대졸	23	5.6
	대졸	255	62.2
	대학원졸(석사이상)	115	28.0

2. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용된 변수에 대한 요인구조를 분석하였다. 분석결과 공통성이 0.4 이상으로 적합하게 나타났으나, 독립변수 공공봉사동기 하위변인인 ‘공공가치몰입’ 4개 문항 중 1개 문항(“시민에게 동등한 기회를 제공하는 것이 매우 중요하다.”)이 뚜렷한 요인구조를 형성하지 못해 제거되었고, 해당 문항을 제거한 후 다시 분석한 결과, KMO 측도는 0.930으로 기준치인 0.7보다 높아 표본 적합성을 충족하는 것으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검정결과 유의확률이 $p = 0.000$ 로 나타나 요인분석 모형이 적합한 것으로 분석되었다. 10개의 요인이 설명하는 누적 분산은 67.499%로 설명력 기준치인 60% 이상으로 나타나 기준치를 충족하였고, 각 변인의 요인 적재량은 최소 0.406 ~ 최대 0.865로 나타났다. Cronbach’s α 값을 통해 문항의 신뢰도를 검증한 결과, 종속변수와 독립변수, 매개변수의 신뢰도 계수값은 최고 0.954(의미감)에서 최소 0.701(공공가치몰입)로 모두 0.7 이상으로 나타나 문항의 일관성이 있는 것으로 확인되었다(부록2). 한편, 본 연구에서는 요인모형에 대한 분석연구가 상대적으로 부족한 적극행정 측정문항의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석결과, 누락되는 항목없이 모든 항목이 이론적 가정과 동일하게 요인 분류되

었다. 또한, CFI = 0.949, NFI = 0.903, TLI = 0.941로 나타나 일반적 기준치인 0.9를 상회하였으며, RMSEA = 0.049로 나타나 기준치 0.08 이하를 충족하는 등 모델 적합도는 우수한 수준이었다(MacCallum et al., 1996). 관측변수들의 표준화 계수는 모두 0.5 이상이었으며(최소 0.641 ~ 최대 0.943), 각 변수의 개념신뢰도는 모두 0.7을 상회하였다(최소 0.858 ~ 최대 0.942). 각 변수의 평균분산추출지수 역시 모든 변수가 0.5 이상을 충족하였으며(최소 적극행정 0.609 ~ 최대 의미감 0.911), 이는 <표 5>에 나타난 각 변수간 상관계수의 제곱값 보다 충분히 큰 값으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 측정도구의 개념타당도, 수렴타당도, 판별타당도가 확보되었다고 평가할 수 있다(Fornell & Larker, 1981).

3. 기술통계 및 상관관계 분석

기술통계 및 상관관계 분석결과는 <표 5>, <표 6>와 같다. 종속변수인 업무성과의 평균값은 4.186(SD = .546)으로 나타났고, 독립변수 공공봉사동기는 하위구성요인 중 공공가치몰입이 4.437(SD = .494)로 가장 큰 평균값을 보였으며, 동정심이 4.233(SD = .548), 공공봉사호감도는 4.154(SD = .622), 자기희생이 3.376(SD = .805) 순으로 나타났다. 심리적 임파워먼트는 의미감이 3.933점(SD = .793)으로 가장 큰 평균값을 보였으며, 능력감 3.850점(SD = 0.702), 자기결정성 3.615점(SD = 0.752), 영향력은 3.179점(SD = .968) 순으로 나타났다. 매개변수 적극행정은 3.749(SD = .591)로 집계되었다. 본 연구와 유사한 적극행정 척도를 사용한 기존연구에서도 적극행정 인식 평균이 3.577(강나을·박성민, 2019), 3.69(장재성·전설희, 2024)로 확인됨을 볼 때, 적극행정에 대한 공무원들의 인식은 대체로 평균 수준 이상으로 볼 수 있으며, 이러한 적극행정 인식이 실제 행정현장에서 적극적인 업무수행으로 나아갈 수 있도록 하는 제도적 지원이 필요하다(장재성·전설희, 2024). 변수들의 정규성을 확인할 수 있는 왜도와 첨도는 거의 모든 변수에서 절대값 1이하로 나타났으며, 정규분포기준 왜도 절대값 3이하, 첨도 절대값 7이하를 충족하였다(Curran et al., 1996).

〈표 5〉 변수별 기술통계량 (n=410)

구분	변수명	평균	표준편차	왜도	첨도
종속변수	업무성과	4.186	0.546	-0.212	0.012
독립변수 (공공봉사동기)	공공봉사호감도	4.154	0.622	-0.437	-0.002
	공공가치몰입	4.437	0.494	-0.764	0.739
	동정심	4.233	0.548	-0.526	0.797
	자기희생	3.376	0.805	-0.339	0.355
독립변수 (심리적 임파워먼트)	의미감	3.933	0.793	-0.744	1.008
	능력감	3.850	0.702	-0.438	0.233
	자기결정성	3.615	0.752	-0.295	0.144
	영향력	3.179	0.968	-0.131	-0.331
매개변수	적극행정	3.749	0.591	-0.148	0.579

본 연구의 각 변수 상호간 상관관계를 파악하기 위해 ‘Pearson’s correlation analysis’을 실시하였다. 분석결과 변수들의 상관계수 값은 .177 ~ .676 범위에서 나타났으며, 설정된 모든 변수들이 $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)적 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 종속변수 업무성과는 심리적 임파워먼트 하위요인인 능력감($r=.530, p<.001$)과 가장 높은 정(+)적 상관관계를 나타냈고, 자기희생($r=.204, p<.001$)과는 가장 낮은 정(+)적 상관관계를 보이는 것으로 확인되었다. 매개변수 적극행정은 심리적 임파워먼트의 하위요인인 능력감($r=.676, p<.001$)과 가장 높은 정(+)적 상관관계를 나타냈고, 공공봉사동기 하위요인인 공공가치몰입($r=.429, p<.001$)과 가장 낮은 정(+)적 상관관계를 보였다. 독립변수 간 상관관계가 가장 높게 나타난 것은 능력감과 자기결정성($r=.606, p<.001$)이고, 공공가치몰입과 자기결정성($r=.177, p < .001$)은 가장 낮은 정(+)적 상관관계를 나타냈다.

〈표 6〉 상관관계 분석결과

변수	업무성과	공공봉사 호감도	공공가치 몰입	동정심	자기희생	의미감	능력감	자기 결정성	영향력	적극행정
업무성과	1									
공공봉사 호감도	.374***	1								
공공가치 몰입	.380***	.580***	1							
동정심	.326***	.547***	.569***	1						

자기희생	.204***	.506***	.383***	.530***	1					
의미감	.386***	.503***	.466***	.443***	.521***	1				
능력감	.530***	.409***	.342***	.326***	.405***	.580***	1			
자기결정성	.358***	.348***	.177***	.245***	.395***	.429***	.606***	1		
영향력	.299***	.324***	.197***	.309***	.515***	.472***	.531***	.639***	1	
적극행정	.462***	.535***	.429***	.465***	.583***	.548***	.676***	.553***	.542***	1

4. 가설검증을 위한 회귀분석

1) 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트가 적극행정에 미치는 영향 (가설1, 가설2)

적극행정을 종속변수로 한 회귀분석 모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며 ($F=43.517, p < .001$), 회귀모형에 대한 설명력은 약 62.4%(수정된 R^2 60.9%)로 나타났다($R^2=0.624, adj\ R^2=0.609$). 잔차의 독립성 가정에 충족되는지 여부를 확인하기 위한 Durbin-Watson 지수는 1.968로, 회귀분석 기본가정에 위배되지 않은 것으로 판단하였다. 분산팽창지수(VIF)도 변수 모두에서 10보다 작은 값인 1.042 ~ 3.447로 나타나 변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

1단계 분석결과, 능력감($\beta=0.377$), 자기희생($\beta=0.216$), 공공봉사호감도($\beta=0.132$), 자기결정성($\beta=0.108$), 동정심($\beta=0.070$) 순으로 적극행정에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 변수 외에 공공가치몰입, 의미감, 영향력은 적극행정에 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 못했다. 따라서, 가설 1, 가설 2는 부분적으로 채택되었다. 즉, 가설 1-1, 가설 1-3, 가설 1-4, 가설 2-2, 가설 2-3은 채택되고, 가설 1-2, 가설 2-1, 가설 2-4는 기각되었다. 회귀분석 결과는 다음 <표 7>와 같다.

<표 7> [1 Step] 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트 → 적극행정

종속 변수	투입변수	비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	VIF
		B	SE	β		
적극 행정	(상수)	0.517	0.255		2.026	
	성별	-0.052	0.041	-0.044	-1.289	1.237
	연령	-0.033	0.038	-0.050	-0.872	3.447
	직급	0.003	0.021	0.006	0.123	2.379
	학력	-0.001	0.030	-0.002	-0.044	1.273

소속기관	0.058	0.037	0.049	1.539	1.054
재직경력	0.010	0.020	0.028	0.484	3.434
포상유무	-0.055	0.057	-0.031	-0.969	1.042
공공봉사호감도	0.126	0.041	0.132	3.052**	1.967
공공가치몰입	0.076	0.051	0.064	1.506	1.874
동정심	0.076	0.046	0.070	1.651*)	1.885
자기희생	0.158	0.032	0.216	4.976***	1.968
의미감	0.000	0.033	0.000	0.007	2.020
능력감	0.317	0.038	0.377	8.449***	2.088
자기결정성	0.085	0.036	0.108	2.383*	2.143
영향력	0.045	0.028	0.073	1.596	2.188
F=43.517***, R ² =0.624, 수정된 R ² =0.609, Durbin-Watson=1.968					

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, *) $p<0.1$

2) 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트가 업무성장에 미치는 영향 (가설3, 가설4)

업무성장을 종속변수로 한 회귀분석 모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며 ($F=15.692$, $p<0.001$), 설명력은 약 37.4%(수정된 R^2 35.0%)로 나타났다($R^2=0.374$, adj $R^2=0.350$). Durbin-Watson 지수는 2.035로, 잔차의 독립성 가정에 위배되지 않은 것으로 나타났다. 분산팽창지수(VIF)는 모든 변수들에서 10보다 작은 값인 1.042 ~ 3.447로 나타나 변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

2단계 분석결과, 능력감($\beta=0.385$), 자기희생($\beta=-0.190$, $p=0.001$), 공공가치몰입($\beta=0.164$), 동정심($\beta=0.098$) 순으로 업무성장에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 변수 외에 공공봉사호감도, 의미감, 자기결정성, 영향력, 자기희생은 업무성장에 통계적으로 유의한 결과를 나타내지 못했다. 따라서, 가설 3, 가설 4는 부분적으로 채택되었다. 즉, 가설 3-2, 가설 3-3, 가설 4-2는 채택되고, 가설 3-1, 가설 3-4, 가설 4-1, 가설 4-3, 가설 4-4는 기각되었다. 이들 변수 간 회귀분석결과는 <표 8>과 같다.

〈표 8〉 [2 Step] 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트 → 업무성과

종속 변수	투입변수	비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	VIF
		B	SE	β		
업무 성과	(상수)	1.556	0.304		5.116	
	성별	0.093	0.048	0.085	1.928*	1.237
	연령	0.072	0.046	0.117	1.582	3.447
	직급	-0.020	0.025	-0.049	-0.799	2.379
	학력	0.008	0.035	0.010	0.213	1.273
	소속기관	-0.068	0.045	-0.062	-1.512	1.054
	재직경력	-0.003	0.024	-0.010	-0.141	3.434
	포상유무	-0.106	0.068	-0.063	-1.558	1.042
	공공봉사호감도	0.076	0.049	0.086	1.543	1.967
	공공가치몰입	0.181	0.060	0.164	3.006**	1.874
	동정심	0.098	0.055	0.098	1.788*)	1.885
	자기희생	-0.129	0.038	-0.190	-3.403**	1.968
	의미감	0.032	0.039	0.047	0.832	2.020
	능력감	0.299	0.045	0.385	6.684***	2.088
	자기결정성	0.062	0.042	0.085	1.453	2.143
	영향력	0.015	0.033	0.027	0.458	2.188
$F=15.692^{***}$, $R^2=0.374$, 수정된 $R^2=0.350$, Durbin-Watson=2.035						

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, *) $p<0.1$

3) 적극행정의 매개효과 (가설5, 가설6, 가설7)

3단계 회귀분석 결과는 〈표 9〉과 같다. 3단계 회귀분석 모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며($F=15.344$, $p<.001$), 회귀모형의 설명력은 약 38.4%(수정된 R^2 35.9%)를 가지는 것으로 나타났다($R^2=0.384$, $adj R^2=0.359$). Durbin-Watson 지수는 2.028로, 잔차의 독립성 가정에 위배되지 않는 것으로 나타났다. 분산팽창지수(VIF)는 모든 변수들에서 10보다 작은 값인 1.044 ~ 3.453으로 나타나 변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다. 3단계 분석결과, 공공가치몰입($\beta=0.153$, $p=0.01$), 능력감($\beta=0.322$, $p=0.001$), 적극행정($\beta=0.167$, $p=0.01$)이 업무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 그 외 나머지 변수에서는 유의성을 확인하지 못했다.

〈표 9〉 [3 Step] 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트, 적극행정 → 업무성과

종속 변수	투입변수	비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	VIF
		B	SE	β		
업무 성과	(상수)	1.476	0.304		4.863	
	성별	0.101	0.048	0.093	2.106*)	1.242
	연령	0.078	0.045	0.125	1.706*)	3.453
	직급	-0.020	0.024	-0.050	-0.821	2.379
	학력	0.008	0.035	0.010	0.220	1.273
	소속기관	-0.076	0.044	-0.070	-1.718*)	1.061
	재직경력	-0.005	0.024	-0.015	-0.205	3.436
	포상유무	-0.097	0.067	-0.058	-1.441	1.044
	공공봉사호감도	0.056	0.049	0.064	1.142	2.013
	공공가치몰입	0.169	0.060	0.153	2.823**	1.885
	동정심	0.086	0.054	0.086	1.580	1.898
	자기희생	-0.154	0.039	-0.226	-3.955***	2.092
	의미감	0.032	0.039	0.047	0.837	2.020
	능력감	0.250	0.048	0.322	5.180***	2.466
	자기결정성	0.048	0.042	0.067	1.144	2.174
	영향력	0.008	0.033	0.015	0.253	2.202
	적극행정	0.154	0.060	0.167	2.590*	2.657
$F=15,344^{***}$, $R^2=0.384$, 수정된 $R^2=0.359$, Durbin-Watson=2.028						

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, *) $p<0.1$

각 단계별 통계적으로 유의한 것으로 나타난 변수들의 표준화 회귀계수(β) 값은 1 단계에서는 공공봉사호감도(X_1)=0.132, 동정심(X_3)=0.070, 자기희생(X_4)=0.216, 능력감(X_6)=0.377, 자기결정성(X_7)=0.108이고, 2단계에서는 공공가치몰입(X_2)=0.164, 동정심(X_3)=0.098, 자기희생(X_4)=-0.190, 능력감(X_6)=0.385으로 나타났다. 3단계에서는 공공가치몰입(X_2)=0.153, 능력감(X_6)=0.322, 적극행정(M)=0.167, 자기희생(X_4)=-0.226이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 3단계 분석에서 독립변수인 공공봉사호감도(X_1), 공공가치몰입(X_2), 동정심(X_3), 자기희생(X_4), 의미감(X_5), 능력감(X_6), 자기결정성(X_7), 영향력(X_8)과 매개변수 적극행정(M)을 함께 투입하여 종속변수인 업무성과(Y)에 미치는 영향을 분석한 결과, 매개변수 적극행정(M)이 종속변수 업무성과(Y)에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 능력감(X_6)은 $p<0.000$ 수준에서 유의하게 나타났으며, 3단계 β 값(0.322)이 2단계 β 값(0.385)보다 감소하였다. 동정심(X_3)의 경우에도 3단계 β 값(0.086)이 2단계 β 값(0.098)보다 감소하였고, 1단계와 2단계에서는 통계적으로

유의성을 확인할 수 있었으나($p < 0.1$), 3단계 분석에서는 독립변수의 영향이 통계적으로 유의하지 않았다. 독립변수가 종속변수에 직접 영향을 미치는 직접효과, 독립변수가 매개변수를 거쳐서 종속변수에 영향을 미치는 간접효과, 즉 매개효과를 살펴보면, 매개변수인 적극행정이 투입된 최종 모델에서 능력감은 업무성과에 유의한 정적 영향($b=0.250$)을 나타냈는데, 이는 독립변수가 종속변수에 미치는 직접 영향을 의미한다. 한편, 매개변수가 투입되지 않은 2단계 모형에서 능력감은 업무성과에 0.385만큼의 영향을 미쳤는데, 매개변수가 투입된 최종 모델에서 능력감은 업무성과에 0.322만큼의 영향을 미쳤다. 3단계에서 줄어든 독립변수의 영향력은 매개변수인 적극행정의 간접효과에 해당한다. 또한, 동정심의 경우 매개변수인 적극행정이 투입된 최종 모델에서 업무성과에 유의한 정적 영향($b=0.086$)을 나타냈는데, 이는 독립변수가 종속변수에 미치는 직접 영향을 의미하고, 매개변수가 투입되지 않은 2단계 모형에서 동정심은 업무성과에 0.098만큼의 영향을 미쳤는데, 매개변수가 투입된 최종 모델에서는 0.086만큼의 영향을 미쳤다. 3단계에서 줄어든 독립변수의 영향력은 매개변수인 적극행정의 간접효과에 해당한다. 따라서, 능력감(X_6)은 업무성과(Y)와의 관계에서 적극행정(M)이 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났고, 동정심(X_3)의 경우 업무성과(Y)와의 관계에서 적극행정(M)이 완전 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 단계별 분석결과를 정리하면 <표 10>와 같다. 위 매개역할의 유의도를 검증하기 위해 추가적으로 Sobel-test를 실시하였다. 능력감과 업무성과 사이에서의 적극행정 매개효과에 대한 검증결과 매개효과가 유의하였으며($Z = 6.412, p = 0.001$), 동정심과 업무성과 사이에서의 적극행정 매개효과 역시 유의한 것으로 나타났다($Z = 1.630, p = 0.1$).

이로써 적극행정 매개효과에 대한 가설 5는 채택되었고, 가설 6, 가설 7은 부분적으로 채택되었다. 즉, 가설 6-3, 7-2는 채택되고, 그 외 나머지 가설 6-1, 6-2, 6-4, 7-1, 7-3, 7-4는 기각되었다. 이를 요약하면 <표 11>과 같다.

〈표 10〉 적극행정 매개효과

종속변수 (Y)	독립변수 (X)	1단계 (X ₁ ~X ₈ → M)		2단계 (X ₁ ~X ₈ → Y)		3단계 (X ₁ ~X ₈ , M → Y)	
		β	t	β	t	β	t
업무 성과	공공봉사호감도(X ₁)	0.132	3.052**	0.086	1.543	0.064	1.142
	공공가치몰입(X ₂)	0.064	1.506	0.164	3.006**	0.153	2.823**
	동정심(X ₃)	0.070	1.651 ^{†)}	<u>0.098</u>	<u>1.788^{†)}</u>	<u>0.086</u>	1.580
	자기희생(X ₄)	0.216	4.976***	-0.190	-3.403**	-0.226	-3.955***
	의미감(X ₅)	0.000	0.007	0.047	0.832	0.047	0.837
	능력감(X ₆)	0.377	8.449***	<u>0.385</u>	6.684***	<u>0.322</u>	5.180***
	자기결정성(X ₇)	0.108	2.383*	0.085	1.453	0.067	1.144
	영향력(X ₈)	0.073	1.596	0.027	0.458	0.015	0.253
	적극행정(M)					0.167	2.590*
R ² / adjR ²		.624 / .609		.374 / .350		.384 / .359	

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, ^{†)} p<0.1

〈표 11〉 가설검증 결과 요약

가설		채택여부
1	공공봉사동기 → 적극행정 (+)	일부채택
1-1	공공봉사 호감도 → 적극행정 (+)	채택
1-2	공공가치 몰입 → 적극행정 (+)	기각
1-3	동정심 → 적극행정 (+)	채택
1-4	자기희생 → 적극행정 (+)	채택
2	심리적 임파워먼트 → 적극행정 (+)	일부채택
2-1	의미감 → 적극행정 (+)	기각
2-2	능력감 → 적극행정 (+)	채택
2-3	자기결정성 → 적극행정 (+)	채택
2-4	영향력 → 적극행정 (+)	기각
3	공공봉사동기 → 업무성과 (+)	일부채택
3-1	공공봉사 호감도 → 업무성과 (+)	기각
3-2	공공가치 몰입 → 업무성과 (+)	채택
3-3	동정심 → 업무성과 (+)	채택
3-4	자기희생 → 업무성과 (+)	기각
4	심리적 임파워먼트 → 업무성과 (+)	일부채택
4-1	의미감 → 업무성과 (+)	기각
4-2	능력감 → 업무성과 (+)	채택
4-3	자기결정성 → 업무성과 (+)	기각
4-4	영향력 → 업무성과 (+)	기각

5	적극행정 → 업무성과 (+)	채택
6	공공봉사동기 → (매개) 적극행정 → 업무성과	일부채택
6-1	공공봉사호감도 → (매개) 적극행정 → 업무성과	기각
6-2	공공가치몰입 → (매개) 적극행정 → 업무성과	기각
6-3	동정심 → (매개) 적극행정 → 업무성과	채택
6-4	자기희생 → (매개) 적극행정 → 업무성과	기각
7	심리적 임파워먼트 → (매개) 적극행정 → 업무성과	일부채택
7-1	의미감 → (매개) 적극행정 → 업무성과	기각
7-2	능력감 → (매개) 적극행정 → 업무성과	채택
7-3	자기결정성 → (매개) 적극행정 → 업무성과	기각
7-4	영향력 → (매개) 적극행정 → 업무성과	기각

V. 결론 및 논의

1. 요약 및 논의

첫째, 중앙행정기관 소속 공무원이 인식하는 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)적 관계에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하위구성요인은 자기희생, 공공봉사호감도, 동정심 순으로 적극행정에 정(+)의 유의한 영향을 미치고, 공공가치몰입은 유의미한 영향관계를 나타내지 못했다. 자기희생, 공공봉사호감도, 동정심이 강한 공무원일수록 공익을 위해 헌신하고 적극적인 업무수행을 위해 노력한다고 할 수 있다. 이러한 결과는 공공봉사동기가 적극행정에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(김태호·노종호, 2010; 노종호, 2016; 강나을·박성민, 2019; 김재형 외, 2020; 김기현, 2020; 김수빈 외, 2023) 결과를 뒷받침하는 결과이다. 반면, 공공가치몰입이 높은 공무원은 공공가치를 내재화하고 실현함으로써 성취감과 만족감을 갖게 되어 적극적인 업무수행으로 이어질 수 있다(노종호, 2016)는 기존연구 결과와 달리 본 연구에서는 공공가치몰입이 유의미한 영향 관계를 나타내지 못했다. 공공가치몰입은 Perry & Wise(1990)에 의한 규범적 차원의 동기로서 공익 봉사에 대한 의무, 정부 전체에 대한 충성 등을 포함하는 개념이고, 그간 공무원의 윤리적, 규범적 의무가 반대급부 없이 지속적으로 강화되어 온 점에서 현재의 공무원에게 공감받지 못하거나, 의무에 대한 피로감으로 작용하여 적극행정 유인에 한계 요인으로 작용했을 가능성이 있다.

둘째, 중앙행정기관 소속 공무원이 인식하는 심리적 임파워먼트는 적극행정에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하위구성요인은 능력감, 자기결정성 순으로 적극행정에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 능력감이 강하고 자기결정성이 높은 공무원은 직무수행에 대한 자기효능감을 바탕으로 적극적으로 업무를 수행한다고 할 수 있다. 이러한 결과는 심리적 임파워먼트가 적극행정에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(Bandura, 1977; Kizilos, 1990; Thomas & Velghouse, 1990; Spreitzer, 1995; Hartlinet, 2000; 송정수·양필석, 2009; 유영식 외, 2009; 신민정 외, 2016; 김용운·고재권, 2019; 김수빈 외, 2023) 결과를 뒷받침하는 결과이다. 본 연구는 의미감과 영향력이 유의미한 관계를 나타내지 못했는데, 의미성은 개인이 인식하는 직무에 대한 가치이고, 영향력은 개인의 직무수행이 조직성과 등 결과에 영향을 미칠 수 있다는 믿음을 의미하므로, 이는 일과 삶의 균형을 중요시하는 최근 변화된 공직문화(윤병훈·송봉규, 2014)와 기성세대에 비해 조직이나 공동체 같은 집단의 가치보다 개인의 가치를 더 중요시하는 현대 공무원의 특성¹⁾ 등이 반영된 결과로 해석할 수 있다.

셋째, 중앙행정기관 소속 공무원이 인식하는 공공봉사동기는 업무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하위구성요인은 공공가치몰입, 동정심 순으로 업무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 공무원의 공공가치몰입이 높고 동정심이 강할수록 업무성과가 높은 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 공공봉사동기와 직무성과 간의 관계에서 공공가치몰입과 동정심이 직무성과에 정(+)의 영향을 미침을 발견한 노종호(2016)의 연구와 일치하는 결과이다. 또한, 공공봉사동기 하위요인별 일부 차이는 있으나, 다수의 선행연구(이근주, 2005b; 김중석·안국찬, 2016; 진준순·남태우, 2014; 최무현·조장현, 2013; 이혜윤, 2017; 이혜윤·이근주, 2013) 결과를 지지하는 결과이다. 본 연구는 공공봉사 호감도는 업무성과에 유의미한 영향 관계를 나타내지 못했고, 자기희생은 부(-)적 유의미한 영향 관계로 나타났다. 공공봉사 호감도는 공공봉사에 참여함으로써 개인의 효용을 높이는 역할을 하므로, 적극적 업무수행에는 긍정적 영향을 미쳤으나, 이러한 행위가 업무성과 제고로까지 이어지지 않는 것으로 확인되었다. 이는 공무원의 공공봉사 호감도는 공직에 참여하

1) 행정안전부(2020)의 기성세대 공무원(1960~1970년생) 심층인터뷰 결과, “90년대생 공무원의 두드러진 특징: 1) 조직보다 자신을 중심으로 생각하는 사고방식(53.3%), 2) 솔직하고 적극적인 의사 표현(23.2%), 3) 워라벨 중시(13.7%), 4) SNS상 소통을 더 선호(4.5%), 5) 자신을 위한 투자 노력(4.3%)”(이우성, 2024).

는 것만으로도 이미 효용이 충족되었고, 실질적으로 공무원이 정책 과정에 참여하는 수준이 낮기때문에, 높은 성과로 이어지지 않을 수 있다(이근주, 2005b). 흥미로운 것은 자기희생의 영향이 부(-)적 유의한 영향 관계를 나타낸 점이다. Perry & Wise(1990)에 의하면, 자기희생은 정서적 차원의 동기로서, 기꺼이 수고하는 헌신, 타인을 위해 자신의 이익을 포기하는 희생정신을 말하는데, 적극행정을 유인하는 요인으로는 작용하였으나, 업무성과 제고 인식에까지 영향을 미치지 못했다. 이는 앞서 논의한 바와 같이 현세대 공무원의 특성과 자기희생에 대한 인식의 변화 등 시대적 변화가 반영된 결과로서, 공무원들이 자기희생에 대해 부정적으로 인식했을 가능성과, 결과적 측면에서 스스로 자기희생이 강하다고 인식하는 공무원이 실제 성과평가에서 낮은 평가를 받았을 경우 자신의 업무성과를 부정적으로 인식했을 가능성이 있다.

넷째, 중앙행정기관 소속 공무원이 인식하는 심리적 임파워먼트는 업무성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 심리적 임파워먼트와 성과의 영향 관계를 분석한 다수의 선행연구(Spreitzer, 1995; Hartlinet, 2000; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Siebert, Wang & Courtright, 2011; 조태준·신민철, 2011; 김평수·조철규, 2015)를 뒷받침하는 결과이다. 하위구성요인 중 능력감이 업무성과에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 나머지 요인들에서는 유의미한 영향 관계를 확인하지 못했다. 즉, 능력감이 높을수록 업무성과가 높은 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 유능감, 영향력(Bandura & Locke, 2003), 직무역량(Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997)이 높을수록 직무성과, 조직몰입을 높인다는 선행연구 결과를 뒷받침하는 결과이다. 본 연구에서 업무성과와 유의미한 영향 관계를 나타내지 않은 의미감, 영향력은 적극행정과 동일한 이유로 유의미한 결과를 나타내지 못한 것으로 이해할 수 있고, 자기결정성은 적극행정을 유인하는 요인으로는 작용했으나, 업무성과에는 유의성이 확인되지 않았다. 이는 민간에 비해 경직된 의사결정과정 및 법규와 절차를 중시하는 정부 조직 특성이 반영된 결과로, 공무원들이 실질적으로 경험한 자기결정성의 한계가 업무성과 제고 인식에 부정적으로 작용하였을 가능성이 있다.

다섯째, 중앙행정기관 소속 공무원이 인식하는 적극행정은 업무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공무원이 적극적으로 업무를 수행할수록 업무성과가 높아진다는 것으로, 이러한 결과는 적극행정이 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(이혜윤·박순애, 2021; 이순호, 2021; 이홍재, 2023), 혁신행동이 성과변수에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(김종우·이지우, 2013; 유재희·김정준·이병철, 2015; 백

선호 외, 2023) 결과를 뒷받침하는 결과이다. 이는 당초 적극행정 제도의 도입 취지에 부합되는 결과이자, 실제 제도 운영 효과를 확인할 수 있는 근거로써 중요한 의의를 지닌다고 할 수 있다.

여섯째, 중앙행정기관 소속 공무원이 인식하는 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트는 각 적극행정을 매개하여 업무성가에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하위구성요인 중 동정심은 적극행정에 대해 완전 매개효과를 나타냈고, 능력감의 경우 적극행정에 대한 부분 매개효과를 나타냈다. 이러한 결과는 지방공무원 대상 적극행정과 업무성과 간 유의미한 정(+)의 영향 관계를 확인하고, 공공봉사동기와 업무성과 간의 관계에서 적극행정의 매개효과를 확인한 측면에서 이흥재(2023)의 연구를 지지하는 결과이나, 이흥재(2023)의 연구는 동기요인으로 공공봉사동기의 영향을 분석한 것과 달리 본 연구에서는 동기요인으로 심리적 임파워먼트까지 확장하여 분석함으로써 적극행정과 업무성가에 대한 동기요인의 영향력을 확인하였고, 하위구성요인의 매개효과를 밝혀냄으로써 변수 간 영향 관계를 더욱 명확하게 확인하였다.

2. 이론적, 정책적 시사점

본 연구결과를 통해 얻을 수 있는 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 그간 적극행정 연구는 주로 개념, 제도적 관점에서 연구 되어왔고, 최근 실증연구가 일부 시도되고 있으나, 여전히 실증연구가 부족한 상황이다. 이러한 시점에 적극행정에 대한 실증연구를 시도하고, 변수들 간의 인과관계를 실증적으로 분석함으로써 관련 연구의 확장에 기여하였다. 둘째, 적극행정의 본질적 목적은 정부 성과 제고임을 고려하면, 적극행정과 성과와의 관계 분석은 반드시 필요하다고 할 수 있으나, 관련 연구는 거의 찾아보기 어렵다. 관련 연구는 일부 소수의 연구(이혜윤·박순애, 2021; 이흥재, 2023)에서만 확인되는데, 이들 연구는 모두 지방공무원을 대상으로 지방정부 성과를 다룬 것으로, 국가공무원을 대상으로 한 연구는 찾아보기 어렵다. 국가공무원은 주로 정책 수립이나 제도 기획 등의 업무를 수행하고, 지방공무원은 주로 수립된 정책이나 제도에 대한 집행을 담당한다. 이들 집단은 수행 업무 성격과 업무수행에 대한 파급효과가 다르므로, 적극행정이 요구되는 정도, 동기요인과 업무성과 인식 정도에서도 차이가 있을 수 있다. 이러한 점에서 기존에 시도되지 않은 국가공무원을 대상으로 변수들 간의 인과관계를 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 기존 연구 대다수는 공공봉사

동기와 심리적 임파워먼트를 단일차원으로 분석하였으나, 본 연구에서는 두 변수 모두 다차원으로 분석하여 이들의 영향 관계를 더욱 명확히 규명함으로써 관련 연구의 확장에 기여하였다. 넷째, 적극행정이 업무성과의 긍정적 영향을 미침을 확인함으로써 적극행정이 업무성과의 선행요인이 될 수 있음을 입증하였다. 또한, 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트가 내재적 동기로서 적극행정과 업무성과에 영향을 미치는 선행요인임을 입증하였고, 이들 관계에서 적극행정의 매개효과 검증을 시도하고 이를 입증하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

본 연구결과를 통해 얻을 수 있는 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 내재적 동기요인 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트는 적극행정을 유인하고 촉진하는 기제로서 역할을 하고, 업무성과를 높이는 영향요인으로 확인되었다. 공무원의 적극행정을 유인하고 업무성과를 제고하기 위해서는 내재적 동기를 적극적으로 관리하고 강화하여야 한다. 최근 공무원 입직 희망자가 현저히 줄어들고 있고(파이낸셜 뉴스²⁾, 2024.8.30.), 입직 후 5년 이하 공무원들의 공직 이탈 현상이 공직사회의 심각한 이슈로 대두되고 있다(한국경제³⁾, 2024.5.26., 동아일보⁴⁾, 2024.10.08.). 이러한 현상에 대해 선행연구는 공공봉사동기, 상대적 박탈감, 직무 탈진감, 직무만족, 직무스트레스, 업무량 등 다양한 요인을 원인으로 제시(노종호·최진욱, 2018; 이환범·이수창, 2006; 박수경·문국경, 2023) 하였고, 언론에서는 낮은 임금, 경직된 조직문화를 가장 큰 원인으로 분석하기도 한다(서울신문⁵⁾ 2023.09.12., 한국경제⁶⁾ 2023.3.12.). 본 연구결과 공공봉사 호감도가 유의미한 영향이 나타나지 않았고, 자기희생이 부(-)적 영향 관계를 나타낸 것은 공직 입직을 희망하는 사람이 줄어들고, 공익을 우선시하며, 자신이 이익을 포기하더라도 헌신하는 희생정신에 대해 긍정적 인식을 하지 않는 것을 의미하며, 이러한 결과는 최근 사회적 변화와 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 정부 성과 제고를 위해서는 가장 큰

2) “밥통에 밥이 없다”... “9급 공무원 지원자 10년 만에 ‘반토막’”

(<https://www.fnnews.com/news/202408290946477447>)

3) “박봉·업무과다...MZ공무원 1만4000명 집췌다”

(<https://www.hankyung.com/article/2024052638781>)

4) “재직 1년 안된 공무원 3021명 퇴직, 9년새 5.6배”

(<https://www.donga.com/news/Society/article/all/20241008/130172966/2>)

5) 새내기 공무원들, “아빠한테 100만원씩 받아 버터”...박봉·악성 민원에 집췌다.

(https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20230912002003&wlog_tag3)

6) “MZ세대 공직떠나는 이유는 경직 문화. 저보수”

(<https://www.hankyung.com/amp/202303122430Y>)

원인으로 지목되는 낮은 보수를 가장 우선적으로 개선해야겠지만, 이는 이전부터 존재해 왔고, 단기간에 해결될 수 없는 문제이므로, 공무원의 내재적 동기를 강화하는 방안이 가장 현실적이고 적합한 방안일 수 있다. 공무원의 직무동기를 유인하고 강화하기 위해서는 조직, 직무, 인사관리 차원의 다양한 제도적 방안이 모색될 필요가 있다. 조직 측면에서는 업무 동기를 유인할 수 있는 조직문화 개선이 필요하다. 자유로운 의사소통을 통해 창의적 사고를 유인할 수 있는 환경을 제공하고 수직적이고 경직된 조직문화의 한계를 극복하려는 의도적인 노력도 필요하다. 직무 측면에서는 기관의 비전과 목표에 맞는 직무진단과 설계를 바탕으로, 개인의 역량과 전문성을 고려하여 업무를 부여하고, 업무추진에 자율성을 부여하여 주도적으로 업무를 수행할 수 있도록 하는 직무환경 제공이 필요하다. 인사관리 측면에서는 공직 수행이 자긍심으로 이어질 수 있도록 하는 임파워 전략, 사기진작 방안이 필요하다. 공직가치를 내재화할 수 있는 직무교육을 제공하고, 공무원의 자기개발과 경력개발을 지원하여 직무역량을 강화할 필요가 있으며, 일·가정 양립을 지원하는 후생복지제도를 통해 사기를 진작시킴으로써 내재적 동기를 유인하여야 한다. 다만, 공직윤리 교육이나 제도 설계에 있어 무조건적 헌신이나 의무를 지나치게 강화하는 방향으로 설계·운영된다면 부작용이 발생할 수 있으므로 세심한 설계와 관리가 필요하다.

둘째, 공무원이 적극행정을 수행할수록 업무성고가 높아지는 것으로 확인되었으므로, 현재의 적극행정 제도를 더욱 내실화하고 실효성을 확보할 수 있는 방향으로 개선할 필요가 있다. 적극행정은 공무원이 법적 테두리 안에서 창의성과 유연성을 바탕으로 문제를 해결할 수 있는 장점이 있으나, 적극행정을 통한 정책추진이 특정 집단이나 특정인에게 혜택을 준 것으로 여겨지거나, 특혜를 숨기기 위한 수단으로 활용될 수 있는 단점이 있으며, 적극행정 자체가 공무원의 기본 책무이므로, 특별할 것이 없다는 비판적인 시각들이 존재하므로, 이러한 시각을 고려할 필요가 있다. 주인-대리인 이론에 의하면, 대리인인 공무원의 재량이 지나치게 제한되면 복잡한 문제에 효과적으로 대응하거나 주인의 요구에 신속하게 반응하기 어렵고, 재량이 과도하면 권한 남용으로 주인의 목표와 다른 행동을 하는 ‘목표갈등’이나, ‘정보비대칭’ 등의 부작용이 발생할 수 있으므로, 공무원의 재량은 주인의 목표 달성을 위해 주어진 권한 범위에서 적절하게 통제·관리되는 것이 중요하다. 따라서, 적극행정에 대한 다양한 시각이 존재하므로 이를 고려한 제도 운영이 필요하다. 또한, 현재 인센티브 방안으로 운영되는 적극행정 공무원에 대한 포상제도 역시 이를 확대하는 방향으로 운영하기보다는 제도

의 내실을 기하는 방향으로 고려될 필요가 있다. 적극행정 포상은 포상 수여로 인한 명예는 물론, 경제적 보상과 조직내 인정도 동반된다. 조직공정성이 적극행정에 긍정적인 영향관계를 나타낸 선행연구(전설희·장재성, 2023) 결과를 고려하면 포상의 양적 확대보다는 운영의 공정성을 확보하는 방향으로 개선될 필요성이 있다(장재성·전설희, 2024).

셋째, 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트가 업무성과에 미치는 영향 관계에서 적극행정의 매개효과를 확인하였다. 적극행정은 업무성과에 직접적인 영향을 미치며, 업무성과에 대한 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트의 영향을 긍정적인 방향으로 강화시키는 역할을 하는 것으로 입증되었다. 이는 동기부여 방안과 적극행정 제도를 접목하는 시스템을 구축할 필요성이 있음을 시사한다. 업무성과 제고를 위해서는 공무원의 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트를 개발하고 강화함과 동시에 적극행정을 촉진할 수 있는 인사관리 방안이 필요하다. 특히, 동정심이 적극행정을 통해 업무성과를 높이고, 능력감은 적극행정을 매개하여 업무성과를 더욱 강화하는 간접효과가 나타난 만큼 공무원의 동기요인을 개발하고 강화할 수 있는 시스템을 구축하고, 이를 적극행정 제도와 연계하는 방향으로 관련 제도를 설계하고 운영할 필요가 있다.

본 연구는 최근 강조되고 있는 공무원의 적극행정이 동기요인과 업무성과 간 관계에서 어떠한 역할을 하는지에 대해 탐색하였다. 그 결과, 적극행정은 업무성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치며, 내재적 동기요인인 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트에 의해 촉진되어 업무성과에 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서, 정부 성과 제고를 위해서는 조직, 인사, 직무와 관련한 정책 수립시 공공봉사동기, 심리적 임파워먼트, 그리고 적극행정을 핵심요인으로 고려하고, 이들 요인을 강화하며 활성화하는 방안을 마련할 필요가 있다.

3. 연구의 한계 및 후속 연구 방향

본 연구결과에서 도출한 이론적·정책적 기여에도 불구하고 한계점 역시 존재한다. 첫째, 국가공무원의 전반적인 인식과 특성을 조사하기 위해 표본을 수집함에 있어 특정 부처에 편중되지 않고 중앙부처 소속 공무원의 다양한 계층을 골고루 표집하기 위해 노력하였으나, 본질적으로 임의표집 방식에 해당되어 연구결과를 일반화하는 데에 한계가 있다. 둘째, 본 연구의 자료는 일정 시점에 1회 조사를 통한 횡단적 자료이

므로 변수들간의 인과관계를 확정하기에는 한계가 있다. 후속 연구에서는 이러한 한계 극복을 위해 조사 시점과 조사 표본을 다각화하는 종단적 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구는 변수 측정에 있어 공무원들이 실제 행정현장에서 적극행정을 수행한 정도나 업무성과 정도를 객관적으로 측정한 것이 아니라 설문 방식을 통한 공무원들의 주관적 인식을 측정한 것이므로, 실제 적극행정 행위 정도나 업무성과 수준에 차이가 있을 수 있다. 후속 연구에서는 행정현장에서의 적극행정과 성과 수준이 실제와 근접하게 분석될 수 있도록 설문조사 이외에 인터뷰, 관찰 등 다른 측정 도구를 병행하여 양적 연구의 한계를 보완할 필요가 있다. 특히, 성과변수의 경우, 앞서 논의한 바와 같이 다양한 공공가치를 포함하는 정부조직의 특성상 결과 중심보다는 과정 중심, 재무적 성과보다는 비재무적 성과를 측정해야 한다는 점, 스스로 평가하는 자기 평가 방식이 자신에 대한 가장 많은 정보를 정확하게 보유하고 있으므로 주관적 성과 측정이 상당히 정확한 평가결과를 창출한다고 보고되고 있는 점에서 성과를 개인의 주관적 인식에 근거하여 측정하였으나, 여전히, 공공조직 성과측정 방식에 대해 많은 논의가 이어지고 있고, 연구자가 설정하는 연구 목표에 따라 다르게 나타나는 한계가 존재하므로, 향후 연구에서는 이러한 한계를 고려한 실질적인 성과 측정이 될 수 있도록 하는 노력이 필요하다. 넷째, 본 연구는 내재적 동기변수로서 공공봉사동기와 심리적 임파워먼트를 중심으로 연구하였으나, 추후 연구에서는 다양한 동기요인을 투입하여 적극행정과 성과와의 영향 관계를 비교·분석한다면 관련 연구의 이론적, 정책적 확장에 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강나을·박성민.(2019). 공직내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」. 31(4): 879-909.
- 고수일.(2022). 내재적 동기에 대한 성과: 보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과. 「경영학 연구」. 31(2). 509 - 528.
- 김기현.(2020). 적극행정 구현을 위한 창의적 리더십 요인 연구: 지방자치단체 공무원을 대상으로. 「한국행정학회 동계학술발표논문집」. 2020(4). 2137.
- 김난영.(2019). 사전컨설팅제도 운영 성과와 위험요인 분석: 17개 시·도를 중심으로. 「한국정책학회 춘계학술발표논문집」. 2019. 23-61.

- 김달원·박재춘.(2018). 심리적 임파워먼트는 조직구성원들의 팀워크를 강화하는가? 직무열의의 매개효과와 조망수용의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 17(3). 205-240.
- 김대호·최세경.(2022). 심리적 임파워먼트가 창의적 행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과와 개인-직무 적합성의 조절된 매개효과 검증. 「대한경영학회지」. 35(5). 211호 pp. 907-928.
- 김동신.(2021). 공공봉사동기와 공공조직에서의 성과 관계에서 조직시민행동의 조절 효과에 관한 연구. 「한국행정논집」. 33(4). 841-860.
- 김광기.(2019). 적극행정면책제도의 활용실적 저조의 영향요인분석. 서울대 대학원 박사학위논문.
- 김상묵.(2013). 한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국의 특수성. 「아산재단 연구총서」 제345집.
- 김수빈·김소희·김서용.(2023). 공무원의 적극행정 영향요인에 대한 분석: 공공봉사동기와 공직 가치 역할비교를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 22(2). 1.
- 김소희.(2021). 공공봉사동기의 영향요인에 관한 다수준 분석: 조직문화와 리더십을 중심으로. 고려대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.
- 김용운·고재권.(2019). 공공조직에서 임파워먼트가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인 환경 적합성의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18(1): 191~209.
- 김윤권·이재호·윤수재·심호.(2011). 적극행정 면책제도의 분석 및 활성화 방안. 「한국행정논집」. 23(3), 829-852.
- 김재형·김성엽·오수연·박성민.(2020). 공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」. 31(3). 163-197.
- 김재형·박성민.(2020). 공직사회 상사의 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로. 「융합사회와 공공정책」. 14(3). 3-33.
- 김종우·이지우.(2013). 다차원적 혁신행동과 혁신성과 간의 관계에 관한 탐색적 연구. 「경영경제」. 46(1): 127-141.
- 김중석·안국찬.(2016). 공무원연금, 봉급 및 공공봉사동기가 직무만족에 미치는 영향: 전주지역 소방공무원을 중심으로. 「한국자치행정학보」. 30(2), 279-298.
- 김진아·문광민.(2020). 공공봉사동기와 업무성과의 관계에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 19(3). 23.
- 김태호·노종호.(2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」. 48(3). 143-168.

- 김평수·조철규.(2015). 경찰공무원의 임파워먼트 구성요소가 조직성가에 미치는 영향. 아시아 문화학술원. 「인문사회 21」. 6(4).
- 김호균.(2019). 적극행정과 공공가치의 실현: 조직문화와 리더십이론을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18(4): 257~271.
- 권용훈·신동연.(2016). 육군 간부들의 직무동기에 관한 연구: 내재적 동기, 외재적 동기, 공직봉사동기를 중심으로. 「국방정책연구」. 32(3). 149-183
- 금동일·임준형.(2021). 정부조직의 혁신문화와 공무원의 직무몰입이 재난관리 성과에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과와 임파워링 리더십의 조절효과를 중심으로, 「한국인사행정학회보」. 20(1). 149~17.
- 남승하·정종원.(2017). 자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무만족에 미치는 영향: 혁신행동의 매개효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 16(4). 27-55.
- 노종호.(2016). 공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성가에 미치는 영향분석. 「한국인사행정학회보」. 15(2). 93-122.
- 노종호.(2023). 공공봉사동기와 조직시민행동이 공무원의 업무성가에 미치는 영향: 보상의 공정성의 조절효과와 세대간 비교를 중심으로. 「한국행정논집」. 35(4). 777-807.
- 노종호·최진옥.(2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무 관련 의사소통의 조절효과. 「국가정책연구」. 32(1). 107-137.
- 도명록·이근주·최유진.(2018). 공·사 조직의 성과주의 인사제도와 조직성가: 공정성의 조절효과를 중심으로. 「행정논총」. 56(1). 93-11.
- 박수경·문국경.(2023). 공공봉사동기 (PSM) 가 이직의도에 미치는 영향: 서번트 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」. 35(3): 229-254.
- 박윤.(2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 18(4), 273-283.
- 박현욱.(2021). 변혁적 리더십이 지방 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 변화 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 「현대사회와 행정」. 34(4). 1-28.
- 박현욱·유수동.(2023). 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향: 공공봉사동기와 목표명확성의 매개효과를 중심으로, 「한국인사행정학회보」. 22(1). 1-31.
- 박희정.(2016). 적극행정을 위한 지방자치단체 감사의 개선과제. 「지방행정연구」. 30(4). 25-52.
- 박태운·김문중.(2019). 긍정심리자본이 혁신행동과 직무성가에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로. 「상업교육연구」. 33(5), 43-76.
- 백선희·김광석·이용진·배관표.(2023). 공직자 혁신행동의 성과영향과 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 22(1). 277~301.
- 송방현·박형준.(2023). 상사의 변혁적리더십과 개인의 조직시민행동이 직무만족과 적극행정에 미치는 영향: 7~9급 일선공무원을 중심으로. 「한국행정학회 춘계학술발표논문집」.

2023권: 811-826(16p).

- 송정수·양필석.(2009). 상사신회와 혁신행동 간의 관계에 있어서 심리적 임파워먼트의 매개효과. 「산업경제연구」. 22(5): 2437-2455.
- 신은경·차오위·김진강.(2015). 호텔 종사원의 자기효능감이 직무성과에 미치는 영향에 있어 긍정적 심리자본의 조절효과. 「동북아관광연구」. 11(3): 83-108.
- 신민정·문형구·고옥.(2016). 조망수용이 심리적 임파워먼트와 혁신행동의 관계에 미치는 영향에 관한 연구. 「대한경영학회지」. 29(4). 651-666.
- 심덕섭·양동민·하성욱.(2010). 직무특성, 통제위치, 리더. 「인사조직연구」. 18(3):175-216.
- 안경섭·윤미정.(2009). 공공기관의 혁신활동의 방향성과 조직성과와의 관계. 「한국정책과학학회보」. 13(1). 51-74.
- 양다연·조윤직.(2019). 조직의 목표명확성이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 업무자율성, 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18(3), 67-96.
- 우성민.(2021). 상사의 코칭리더십이 조직구성원의 직무성과와 이직의도에 미치는 영향: 직무자율성과 직원몰입의 매개효과를 중심으로. 한국기술교육대학교 박사학위논문.
- 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수.(2009). 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개 효과. 「인적자원관리연구」. 16(2). 107-127.
- 유재희·김정준·이병철.(2015). 사회네트워크 구조가 혁신행동과 직무성과에 미치는 영향. 「관광경영연구」. 19(1). 107-127.
- 윤병훈·송봉규.(2014). 경찰공무원의 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance) 에 대한 인식이 직무만족에 미치는 영향-내재적 동기의 매개효과. 한국경찰연구, 13(1), 91-116.
- 윤성근.(2016). 소방공무원의 공직동기 결정요인 분석. 「한국정책연구」. 16(4). 17-36.
- 이근주.(2005a). 공사부문 종사자간 동기요인의 차이 분석: PSM을 활용하여. 「한국행정연구」. 14(2). 71-99.
- 이근주.(2005b). PSM과 공무원의 업무성과. 「한국사회와 행정연구」, 16(1). 81-104.
- 이근주·이혜윤.(2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」. 41(2). 117-140.
- 이금심·황복주.(2016). 개인 창의성과 조직 구성원의 가치혁신문화 인식이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향: 혁신행동, 지식공유의 매개효과. 「한국산업경제학회 추계학술발표대회 논문집」. 481-510.
- 이순호.(2021). 적극행정의 선행요인과 결과요인에 관한 연구, 충남대 대학원, 박사학위논문.
- 이우성.(2024). 전략적 인적자원관리와 혁신행동 간 관계에 대한 MZ세대 공무원의 인식 연구: 공직가치의 매개효과를 중심으로. 한성대학교대학원 박사학위논문.

- 이중수.(2016). '적극행정'의 활성화를 위한 쟁점과 방안 고찰. 「지방행정연구」, 30(4), 3-24.
- 이흥재.(2023). 적극행정의 선행 및 결과 요인의 관계: 기초자치단체 공무원의 인식을 중심으로. 「한국자치행정학보」, 37(4), 81-103.
- 이혜윤.(2017). 공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구: 기관유형에 따른 조절효과와 공정성인식의 매개효과 중심으로. 「한국행정학보」, 51(2), 349-388.
- 이혜윤·이근주.(2013). 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향: 공기업과 준정부기관의 종사자들을 중심으로. 「한국정책학회 춘계학술발표논문집」, 2013, 881-911.
- 이혜윤·박순애.(2021). 적극행정을 장려하는 조직문화가 지방정부 공무원이 인식하는 지방정부 성과에 미치는 영향: 반응성의 매개효과와 권한부여와 관료적 형식주의의 조절효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 32(2), 1-36.
- 이환범·이수창.(2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 「한국조직학회보」, 3(2), 83-101.
- 임재영·문국경.(2019). 공공봉사동기와 직무성과: 조직구조의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 31(2), 231-251.
- 임창호.(2016). 변혁적 리더십이 경찰조직성과에 미치는 영향: 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. 「치안정책연구」, 30(1), 37, 105-142
- 왕태규.(2007). 조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로. 「한국조직학회보」, 4(1), 63-90.
- 장재성·전설희.(2024). 적극행정의 제약요인이 공무원의 적극행정 인식에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」 58.2 (2024): 163-188.
- 전설희·장재성.(2023). 조직문화가 공무원의 적극행정 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 조직공정성의 매개효과. 「융합사회와 공공정책」, 17(1), 34-74.
- 정종원·남승하.(2012). 조직협력과 조직 내 정치 및 갈등에 관한 연구. 「한국사회와행정연구」, 23(3), 291-321.
- 정백교·김용성·선상규.(2019). 대학 최고경영자의 윤리적 리더십과 직무몰입이 업무성과와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「유라시아연구」, 16(1), 109-12.
- 조태준.(2013). 권한위임과 개인성과 간 관계에 대한 연구: 개인특성의 매개효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 27(1), 169-202.
- 조태준.(2014). 개인주의 및 집단주의 조직문화와 임파워먼트 간 관계에 대한 연구: 서울특별시 공무원 인식을 중심으로. 「지방정부연구」, 17(4): 439-464.
- 조태준.(2015). 정부관료제의 임파워먼트와 성과 간 관계에 대한 연구: 조직 내 개인특성의 매개

- 효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 14(3). 109-138.
- 조태준.(2019). 재량권과 성과간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구: 중하위직공
무원을 중심으로. 「한국인사행정학회보」. 18(4). 211-244.
- 조태준·신민철.(2011). 임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구: 개인 및 조직수준
의 매개변수를 중심으로. 「행정논총」. 49(1). 31-61.
- 조태준·신민철.(2011). 임파워먼트와 인식된 조직성과 간 관계에 대한 연구: 개인 및 조직수준
의 매개변수를 중심으로. 「행정논총」. 49(1). 31-61.
- 진종순·남태우.(2014). 직무탈진감, 공공서비스동기와 직무만족. 「한국행정논집」, 26(2). p. 355
-377.
- 최무현.(2019) 적극행정의 개념적 다양성에 기반한 발전방향에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」.
18(4). 325-337.
- 최무현·조창현.(2013). 공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구. 「지방정부연구」.
17(1). 343-366.
- 최태현·정용덕.(2020). 적극행정의 철학적·윤리적 토대의 검토: 가능성, 한계, 그리고 맥락. 「한
국행정연구」. 29(1). 1.
- 한혜숙·김민성·김순호.(2015). 외식산업 종사원의 내재적 직무동기가 조직몰입과 혁신행동에
미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 24(2). 175-198.
- 국립국어원 표준국어대사전 <https://stdict.korean.go.kr/main/main.do>
- Amabile, T. M.(1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in
organizational behavior, 10(1): 123-167.
- Bandura, A.(1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological
Review, 84.
- Bandura, A., & Locke, E. A.(2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. Journal of
applied psychology, 88(1), 87.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social
psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", Journal
of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J.(1997). Task performance and contextual performance: The
meaning for personnel selection research. Human performance, 10(2), 99-109.
- Brewer, Gene A., & Sally Coleman Selden.(1998). "Whistle Blowers in the Federal Civil Service:
New Evidence of the Public Service Ethic." Journal of Public Administration Research
and Theory, 8(3): 413-439.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C.(2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting

- organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Brewer, G.(2008) Employee and Organizational Performance. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, edited by J.L. Perry and A. Hondeghem, 136-156. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A.(1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of marketing research*, 30(1), 63-77.
- Bhatnagar, J.(2012). "Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context". *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5): 928-951.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L.(1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Chan, Y., Nadler, S. S. & Hargis, M. B.(2015). "Attitudinal and behavioral outcomes of employees' psychological empowerment: A structural equation modeling approach". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1): 24-41.
- Cho, Y. J. and Perry, J. L.(2012), "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy," *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Choi, S., & Rainey, H. G.(2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1): 109-121
- Collins, C. J., & Smith, K. G.(2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., Noe, R.A.(2000), Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 678-707.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Coursey, David H., & Sanjay K. Pandey.(2007). "Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale." *Administration & Society*, 39(5): 547-568.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. New York, NY; Plenum Press.
- Fan, Y., Zheng, Q. & Liu, S.(2016). Construction of a new model of job engagement, psychological empowerment and perceived work environment among Chinese registered nurses at four large university hospitals: implications for nurse managers seeking to enhance nursing retention and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 24: 646-655.
- Fong, K. H., & Snape, E.(2015). "Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model". *British Journal of Management*, 26(1): 126-138.
- Fornell, C. & Larcker, D.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Greener, I.(2019). Performance Management That Works? Improving Public Services by Making Use of Intrinsic Motivation. *Social Policy and Administration*. 53(1): 99-112.
- Guest, D. E.(1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. III, & McKee, D. O.(2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hazel, G., Maina, M. W., & Karanja, K.(2016). Influence of employee psychological empowerment on organizational commitment in Kenya Civil Service. *Journal of business & change management*, 3(6):133-146.
- Houston, D. J.(2005). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P.(2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical ext.
- Kim, S.(2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, S.(2009). "Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 839-851.
- Kim, S, & Wouter Vandenabeele.(2010). "A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally." *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.

- Kim, S.(2016). "Job Characteristics, Public Service Motivation, and Work Performance in Korea." *Revue Gestion et Management Public*, 5(1): 7-24.
- Kim, Y. J., & Kim, E. S.(2016). Exploring the interrelationship between public service motivation and corruption theories. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Group Publishing Limited. 4(2). p181-186.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Palidaiskaite, B. L. J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P.(2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102
- Kizilos, P.(1990), "Crazy about empowerment?," *Training*, December, 47-56.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C.(1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and psychological measurement*, 59(1), 127-142.
- Lee, J. & Wei, F.(2011). "The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes: A study in China". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 279-295.
- Leisink, Peter, & Bram Steijn.(2009). "Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands." *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T.(2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 407-416.
- Moulang, C.(2015). "Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity". *Accounting and Finance*, 55(2): 519-544.
- Perry, J. L.(1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 734-746.
- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, 50(3): 367-373
- Perry, J. L., Hondeghem, A.(2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Pincus, J. D.(1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance.

- Human communication research, 12(3), 395-419.
- Prati, G. & Zani, B.(2013). "The relationship between psychological empowerment and organizational identification". *Journal of Community Psychology*, 41(7): 851-866.
- Price, J. L., & Mueller, C. W.(1986). *Complexity: Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Quinones, M., Broeck, A. V., & Witte, H. D.(2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29: 127-134.
- Rainy, 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.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L.(2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Stephen, H.(2011). antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5): 981-1003.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. and Nason, S. W.(1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain," *Journal of Management*, 23: 679-704.
- Steve, M., Paul, O. H., & Mark, H.(1999). Assertive outreach: Implications for the development of the model in the United Kingdom. *Journal of Mental Health*, 8(2), 141-147.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Vandenabeele, Wouter.(2008). *Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation*. Leuven, Belgium: Faculty of Social Sciences, Katholieke Universiteit Leuven.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V.(1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4). 8.

□ 부록 1: 측정문항

변수		측정 문항	출처
업무 성과		1. 나는 담당업무에서 요구되는 성과를 달성하고 있다. 2. 나는 담당업무의 성과를 달성하기 위해 책임을 다한다. 3. 나는 담당업무와 관련되어 있는 조직 및 타기관, 이해관계자로부터 요구되는 성과를 달성하고 있다.	Brewer& Selden (2000), 노종호(2023)
공공 봉사 동기	공공 봉사 호감도	1. 지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다. 2. 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것이 중요하다. 3. 의미있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다. 4. 내가 공공선을 위해 기여하는 것은 중요하다.	Perry(1996) Kim et al. (2013)
	공공 가치 몰입	5. 시민에게 동등한 기회를 제공하는 것이 매우 중요하다. 6. 시민들이 행정서비스가 지속적으로 제공될 것이라고 믿는 것이 중요하다. 7. 공공정책을 만들때에는 미래세대의 이익도 고려하는 게 중요하다. 8. 윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적이다.	
	동정심	9. 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정심을 느낀다. 10. 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다. 11. 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다. 12. 다른 사람들의 복지를 고려하는 것이 매우 중요하다.	
	자기 희생	13. 사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다. 14. 나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다. 15. 나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다. 16. 비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.	
심리적 임파워먼트	의미감	1. 내가 담당하는 업무는 나에게 매우 중요하다. 2. 내가 담당하는 업무는 내게 큰 의미가 있다. 3. 내가 담당하는 직무와 관련된 활동들은 내게 큰 의미가 있다.	Spreitzer (1995), 조태준 (2014)
	능력감	4. 나는 나의 직무수행 능력에 대해 자신감을 갖고 있다. 5. 나는 직무활동을 수행하는데 필요한 업무능력이 충분하다고 확신한다. 6. 나는 직무수행에 필요한 관리기법에 정통하다.	
	자기 결정성	7. 나는 직무수행의 방법을 결정하는데 있어 상당한 정도의 재량권을 갖고 있다. 8. 나는 직무수행의 방법을 스스로 결정한다. 9. 나는 독립적, 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 갖는다.	
	영향력	10. 우리 부서내에서 내가 갖고 있는 영향력은 매우 크다. 11. 나는 부서 내에서 발생하는 일을 통제할 수 있는 권한을 갖고 있다. 12. 나는 부서내에서 일어나는 일을 좌우할 만한 영향력이 있다.	
적극 행정		1. 나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다. 2. 나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다. 3. 나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다. 4. 나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리 가치와 규범을 준수한다. 5. 나는 새롭고 독창적인 업무수행방식을 창안, 적용하도록 노력한다. 6. 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다.	강나을·박성민 (2019) 김호균(2019) 김재형외(2020) 박현욱(2021) 김재형·박성민 (2020) 전설희·장재성 (2023) 이홍재(2023)

□ 부록 2: 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과

구분	요인										α
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
자기희생3	0.781	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.897
자기희생2	0.744	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
자기희생1	0.741	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
자기희생4	0.615	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
적극행정6	-	0.715	-	-	-	-	-	-	-	-	0.863
적극행정5	-	0.701	-	-	-	-	-	-	-	-	
적극행정2	-	0.529	-	-	-	-	-	-	-	-	
적극행정1	-	0.515	-	-	-	-	-	-	-	-	
적극행정3	-	0.464	-	-	-	-	-	-	-	-	
적극행정4	-	0.428	-	-	-	-	-	-	-	-	0.864
공공봉사호감도3	-	-	0.766	-	-	-	-	-	-	-	
공공봉사호감도4	-	-	0.705	-	-	-	-	-	-	-	
공공봉사호감도2	-	-	0.705	-	-	-	-	-	-	-	
공공봉사호감도1	-	-	0.546	-	-	-	-	-	-	-	0.954
의미감2	-	-	-	0.847	-	-	-	-	-	-	
의미감3	-	-	-	0.782	-	-	-	-	-	-	
의미감1	-	-	-	0.767	-	-	-	-	-	-	
동정심2	-	-	-	-	0.865	-	-	-	-	-	0.853
동정심1	-	-	-	-	0.813	-	-	-	-	-	
동정심3	-	-	-	-	0.499	-	-	-	-	-	
동정심4	-	-	-	-	0.481	-	-	-	-	-	
영향력3	-	-	-	-	-	0.829	-	-	-	-	0.928
영향력2	-	-	-	-	-	0.774	-	-	-	-	
영향력1	-	-	-	-	-	0.706	-	-	-	-	
자기결정성3	-	-	-	-	-	-	0.746	-	-	-	0.868
자기결정성2	-	-	-	-	-	-	0.716	-	-	-	
자기결정성1	-	-	-	-	-	-	0.657	-	-	-	
업무성과3	-	-	-	-	-	-	-	0.755	-	-	0.831
업무성과1	-	-	-	-	-	-	-	0.755	-	-	
업무성과2	-	-	-	-	-	-	-	0.668	-	-	
공공가치몰입2	-	-	-	-	-	-	-	-	0.490	-	0.701
공공가치몰입3	-	-	-	-	-	-	-	-	0.467	-	
공공가치몰입4	-	-	-	-	-	-	-	-	0.406	-	
능력감2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.610	0.884
능력감1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.493	
능력감3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.457	
고유치	3.271	3.136	2.886	2.725	2.615	2.581	2.354	2.327	1.262	1.143	
% 분산	9.085	8.711	8.016	7.568	7.264	7.170	6.539	6.464	3.506	3.175	
% 누적	9.085	17.796	25.812	33.380	40.644	47.814	54.353	60.817	64.324	67.499	
KMO.= 0.930, Bartlett 구형성 검정: 카이제곱 = 10832.147, 자유도(df) = 630, p= 0.000											

Abstract and Key Words

Analysis of the Mediating Effect of Proactive Administration in the Relationship between Public Service Motivation and Psychological Empowerment on Work Performance

Jeon, Seol Hee

Ministry of Personnel Management

Oh, Jeong Rok

Korea University Graduate School of Public Administration

The purpose of this study is to analyze the mediating effect of proactive administration in the relationship between motivation factors such as public service motivation and psychological empowerment on work performance. To this end, an empirical analysis was conducted based on survey data from 410 civil servants belonging to central government agencies. As a result of the analysis, first, public service motivation and psychological empowerment were found to have significant positive effects on proactive administration and work performance. Among the sub-factors, attraction to public service, compassion, self-sacrifice, competence, and self-determination were found to have significant positive effects on proactive administration, while commitment to public values, compassion, competence were found to have significant positive effects on work performance. Next, proactive administration was found to have significant positive effects on work performance. These results have important implications as a basis for confirming the effectiveness of the proactive administration system. Finally, the mediating effect of proactive administration was confirmed in the relationship between motivation factors and work performance. These research results suggest that it is necessary to design and operate related systems in the direction of developing and strengthening civil servants' motivation factors and linking them with the proactive administration system. This study is significant in that it contributed to the expansion of research on proactive administration, but there is also a need to supplement the limitations of the research model through follow-up research.

[Key Words: proactive administration, work performance, public service motivation, psychological empowerment, mediating effect]