

연구논문

성과피드백 만족도가 혁신행동에 미치는 영향:
역량개발의 매개와 목표명확성의 매개된 조절효과를 중심으로

김 상 숙*
문 명**

- I. 서론
II. 이론적 배경 및 연구가설
III. 연구방법
IV. 분석결과
V. 결론 및 함의

〈요약〉

급변하는 행정환경 속에서 공공부문의 혁신은 더욱 강조되고 있다. 본 연구는 이미 민간부문에서는 혁신의 측면에서 성과피드백을 통한 성과향상과 동기부여 전략이 중요하게 실행되고 있지만, 공공부문에서는 그 영향 관계가 아직 중요하게 다뤄지지 않은 점에 주목하였다. 한국행정연구원의 '2023년 공직생활실태조사' 데이터를 활용하여 중앙정부 공무원을 대상으로 성과피드백에 대한 구성원의 인식과 역량개발 및 혁신행동의 관계를 검증하였다. 그 결과, 공무원들은 성과피드백 만족도가 높을수록 자신의 업무성과 개선 및 발전을 위한 업무역량을 개발하고자 하며, 이는 적극적인 혁신행동의 수행으로 이어질 수 있음을 확인하였다. 또한, 명확한 조직목표가 공유될 때, 업무역량 개발 노력이 혁신행동에 미치는 영향이 더욱 커지는 것으로 나타났다. 이는 최근 공공부문에 성과중심 인사관리를 위한 성과피드백이 강조되는 추세에서 조직 구성원의 발전적이고 건설적인 성과피드백이 혁신행동을 촉진할 수 있음을 실증적으로 분석한 의미가 있다. 나아가 성과피드백 시스템 활성화를 위한 프로세스, 성과관리 피드백과 직무역량 교육의 연계 등 공공부문의 성과관리 및 인적자원관리 전략이 필요함을 제안하였다.

[주제어: 성과피드백, 혁신행동, 역량개발, 목표명확성]

* 주저자, 이화여자대학교 정책과학대학원(sangsuk_kim@ewha.ac.kr)

** 교신저자, 성균관대학교 경영연구소(mmooooonn9190@gmail.com)

I. 서론

공공부문에서 혁신은 지속적으로 강조되어 왔다. 사회, 경제, 환경 위기 및 불확실성이 증가하고, 인공지능(AI)과 빅데이터 등 디지털 기술이 발전하는 행정환경에서 정부혁신은 전통적인 관료제 운영 방식을 탈피하고 문제해결 역량을 강화해 복잡한 사회문제를 해결하기 위한 필연적 과제로 인식되고 있다(관계부처 합동, 2024). 지속적인 정부혁신 노력은 정부신뢰도·부패인식지수·글로벌 혁신지수 등 다양한 국제적 평가지표 상승으로도 증명되고 있다(관계부처 합동, 2022).

혁신행동은 조직에 유용한 창의적인 아이디어를 성공적으로 구현하여 적극적으로 실행하고 확산하는 것을 의미한다(Amabile & Pratt, 2016). 조직의 혁신을 위한 지속적인 노력은 구성원들이 조직을 둘러싼 환경 변화를 적극적으로 받아들이고 행동을 실천할 때 가능하다(Damanpour & Evan, 1984). 즉, 구성원들의 자발적인 혁신의지가 바탕이 되어야 혁신행동으로 이어지고 조직이 추구하는 목표를 달성할 수 있다(Janssen, 2000). 혁신행동은 조직의 다양한 맥락적 조건과 다양한 요인들이 상호작용하여 나타난다(이다운·문국경, 2021). 그동안 공공조직을 대상으로 한 연구들은 혁신행동의 선행요인들을 조직지원이나 조직문화, 리더십, 조직몰입 등에서 찾아 왔다(김국진·강지선, 2019; 김응일, 2024; 문명, 2021; 박현욱, 2020; 송운석·김용빈, 2010; 신황용·이희선, 2013; 이다운·문국경, 2021). 공공조직에서 혁신은 조직 효율성 및 효과성과 연관되어 있기에 조직 구성원들의 혁신행동을 유인할 수 있는 여러 요인을 분석하는 것은 중요하지만(노중호, 2021), 아직 성과피드백이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향을 실증한 연구는 부족한 실정이다.

피드백은 동기부여와 성과향상에 긍정적인 영향을 미친다(Ammons, 1956). 민간 조직에서는 이미 혁신의 측면에서 성과피드백을 적극 활용한 성과향상과 동기부여 전략이 중요하게 실행되고 있다.¹⁾ 특히 성과평가 결과 자체보다 평가 과정 및 결과에 대한 성과피드백이 개인의 동기부여와 조직 관리의 측면에서 중시되고 있다. 공직사회 역시 피드백을 통한 공무원 역량향상의 중요성을 점차 강조하고 있으며, 인사혁신처

1) 구글은 'OKR(Objectives and Key Results)' 시스템을 도입하여 명확한 목표 설정과 주기적인 피드백을 통해 구성원들의 성과를 관리하고 있다. 구성원들이 자신의 업무 목표와 핵심결과물을 정해 실행하는 과정에서 피드백하는 성과관리 방식을 통해 업무 수행을 개선하며 혁신을 추구하도록 장려하고 있다(출처: 한국경제(2024.4.29. "OKR을 통해 본 성과관리". <https://www.hankyung.com/article/202404271485Q> (검색일: 2025.7.14.)).

는 평가자를 위한 성과면담 및 코칭 가이드를 통해 바람직한 성과피드백 방법과 사례를 공유하고 있다(인사혁신처, 2020). 공공조직에서도 점차 실무적 차원에서 조직 및 성과관리 측면에서 성과피드백의 효과와 활용 가능성을 적극적으로 검토하고 있는 것으로 보이나, 행정학 분야에서 이론적 차원의 논의는 드물다.

특히, 성과피드백과 관련하여 선행연구들은 성과피드백의 여부 및 양적 수준과 성과의 상관관계에 주목하였을 뿐(김지현, 2021; 양다연·조윤직, 2019; 박준철·홍순복, 2007), 공무원의 성과피드백 수용성 및 피드백-학습-행동 전이 과정을 심층적으로 분석한 실증연구는 상대적으로 부족하다. 더불어, 성과피드백이 단순히 평가결과 전달을 통한 동기부여와 긍정적인 행동의 강화를 유도하는 역할로 받아들여 지는 경향이 있어, 성과피드백을 통해 향상된 동기와 역량이 실제로 혁신행동으로 전환되는 매커니즘과 이를 강화하는 조직맥락에 관한 통합적 규명은 충분치 않다.

본 연구는 목표설정이론(Goal-setting Theory)을 바탕으로 공공부문에서 성과피드백이 혁신행동에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 그 관계에서 혁신행동을 강화하는 요인으로 역량개발에 대한 의지와 목표명확성의 매개된 조절효과를 함께 검증하였다. 성과피드백 만족도가 역량개발을 매개로 혁신행동을 촉진하는지, 그리고 그 간접효과가 조직의 목표명확성에 의해 어떻게 달라지는지를 검증함으로써, 공공부문의 성과관리와 인력개발 정책에 대한 함의를 제시하였다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 성과피드백 만족도와 혁신행동

성과피드백은 개인이 직무활동을 수행하는 과정에서 적절성과 정확성을 확인하도록 하는 유용한 정보이며, 구성원의 성과향상과 동기부여에 효과가 있는 것으로 입증된 방법 중 하나이다(Ashford, 1986; Greller & Herold, 1975; Anseel et al., 2015; 김소희·소효정, 2018). 성과피드백은 목표 지향적 행동을 유지하도록 지시하고 더 높은 수준의 몰입을 가능하게 한다(Payne & Hauty, 1955). 목표 설정과 진행 상황에 대한 성과피드백은 목표 달성을 위한 필요 지식을 제공하기 때문에 성과 달성의 촉매제가 되기도 한다(Locke, Cartledge, & Koeppel, 1968). 특히 수신자가 피드백이 발전적이고

건설적인 내용을 제공하고 있다고 인식할 경우, 피드백의 긍정적 효과는 더욱 향상된다(Fedor, Buckley, & Eder, 1990). 성과피드백 만족도는 평가 및 피드백 자체에 대한 수용을 의미하므로, 직무성과 향상 동기에 긍정적인 영향을 미친다(Burke, Weitzel & Weir, 1978; Nemeroff & Wexley, 1979; Russell & Goode, 1988).

성과피드백은 단순한 결과 통보나 비난이 아니라, 성과의 원인과 과정을 명확히 인식하게 함으로써 학습과 행동수정으로 이어지는 촉매 역할을 한다. 목표설정이론과 피드백개입이론(feedback intervention theory)에 따르면 성과피드백의 효과는 횡수나 빈도보다 피드백의 내용과 구체성, 유용성, 시의성, 공정성 등에 의해 좌우된다(Locke & Latham, 1990; Kluger & DeNisi, 1996). 따라서 본 연구는 성과피드백 만족도를 조직 또는 상사가 제공한 성과 관련 피드백이 구성원에게 얼마나 유용하고 구체적이며 시의적절하고 공정하게 인식되어 이에 만족하고, 수용하는지를 포괄하는 개념으로 정의하였다.

혁신행동은 업무의 문제해결, 프로세스 개선, 새로운 아이디어 제안 및 실행 등 조직발전에 기여하는 창의적·실행적 행동을 의미한다. 본 연구에서는 혁신행동을 개인의 동기와 역량, 조직의 지지가 상호작용한 결과로(Jessen, 2000), 구성원의 자발적 혁신의지가 바탕이 되어 아이디어를 생성하고, 이를 실행하는 행동으로 정의하였다. 선행요인에 대한 연구들은 혁신행동을 촉진하는 요인들로 조직의 지원, 리더십, 집단 특성 등 조직 및 집단 수준의 요인(예: Wang et al., 2022; Zhang & Yang, 2021)과 개인 및 직무 특성(예: Carmeli & Spreitzer, 2009) 등을 제시해 왔다(김진희·이수진, 2025에서 재인용). 국내 선행연구들에서도 조직 구성원의 혁신행동에는 업무특성이나 조직 몰입, 조직문화, 리더십 등이 영향을 미치는 것으로 제시된 바 있다(김화연·오현규, 2018; 이지혜·왕태규, 2024; 정지용·김지수, 2020 등). 그러나 성과피드백과 혁신행동의 직접적 영향관계에 대한 연구는 많지 않다. 류근필·이재용(2020)의 연구에서는 성과관리가 조직단위에서 전략적 목표 달성의 여부를 점검하고 평가하는 체계적인 목표 지향적 활동이라는 측면에서, 성과에 대한 피드백과 개인의 혁신행동의 긍정적인 상관관계의 가능성을 확인한 것을 찾아볼 수 있다.

특히, 조직의 위계적 구조상, 혁신행동과 같은 선제적이고 자발적인 행동을 위해 구성원들은 심리적 위험을 감수해야 하는데(Edmondson, 2018), 더 나은 성과를 위한 피드백은 구성원들에게 심리적 지지로 받아들여지기 때문에 적극적인 혁신행동으로 이어질 것을 예상할 수 있다. Zhou(2003)의 연구에 따르면 피드백은 구성원들의 내재

적 동기부여에 긍정적인 영향을 미쳐 주어진 업무 이상의 혁신행동을 가능하게 한다. 반대로, 피드백이 제공되지 않을 때는 자신의 행동이 조직, 또는 상사와의 심리적 계약 위반으로 인식될 수 있다는 부담으로 혁신행동을 주저하게 된다. 따라서 이와 같은 선행연구들을 바탕으로 조직의 성과피드백에 대한 긍정적인 인식은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다.

[가설 1] 성과피드백 만족도가 높을수록 구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 성과피드백과 역량개발

역량개발은 개인이 직무수행에 필요한 지식·기술·태도를 학습, 훈련, 경험을 통해 축적하고 개선하는 일련의 과정을 의미한다(Noe, 1986). 조직 내 학습 전이 효과 관련 실증연구들을 과제 관련 피드백이 학습 동기를 향상시켜 역량개발을 촉진한다고 제시하였다(Baldwin & Ford, 1988; Noe, 1986). 성과피드백의 주요 목적 가운데 하나는 역량개발을 돕는 데 있으며(Noe, Tews, & McConnell Dachner, 2010), 목표설정이론의 관점에서 피드백은 구성원의 태도와 행동을 변화시키는 중요한 역할을 할 수 있다(Locke & Latham, 1990). 성과에 대한 긍정적 피드백은 개인의 자신감을 높이고 지속적인 노력을 유도하며, 부정적인 피드백 또한 적절하게 제공될 경우 도전의식을 자극할 수 있기 때문이다. 또한, 피드백은 단순히 결과를 통보하거나 비난하는 공격적 행위가 아니라, 그 결과를 초래한 원인과 과정을 정확히 인식하게 함으로써 새로운 동기를 부여하는 촉매가 된다(Kluger & DeNisi, 1996). 성과에 대한 적절하고 유용한 피드백은 구성원과의 신뢰와 평가의 수용성을 높여 새로운 동기부여와 행동 변화를 촉진한다(Ryu & Hong, 2020).

피드백 관련 연구들은 피드백이 학습·자기발전·참여 촉진에 미치는 영향에 주목하며, 성과피드백에 대한 만족도가 동기부여에 결정적임을 강조한다(Moore & Teather, 2013; Nicol et al., 2014). 성과피드백에 대한 만족도가 높을수록 수신자는 이를 자기개발의 기회로 인식해 필요한 역량을 자발적으로 개발하려는 경향이 강화된다는 것이다(Lichtenberger-Majzikne & Fischer, 2017). 성과피드백에 대한 만족도는 직무 수행의 방향과 조직 차원의 목표에 대해 정보와 관련 지식을 피드백 이전보다 적극적으로 탐색·습득하고, 긍정적인 변화를 위한 노력으로 이어지기 때문에(Taylor, Fisher, &

Ilgen, 1984), 구성원이 성과피드백을 통해 현재 수행 수준과 기대 수준 간의 차이를 인식하고, 피드백을 수용하여 간극을 줄이고자 하는 역량개발로 이어질 수 있다(Ashford & Cummings, 1983; Ibarra-Saiz, Rodriguez-Gomez, & Boud, 2020).

즉, 성과피드백이 목표 성과와 현재 수준의 차이를 명확히 알려주고 목표 달성을 위한 바람직한 방법에 맞춰져 있을 때, 구성원의 만족도가 높아질 수 있다. 그리고 성과피드백을 통해 알게 된 바람직한 성과와 현재 상황 사이의 차이를 줄이는 데 필요 역량을 개발하거나(Kuvaas, 2006), 과업 목표 달성을 위한 노력으로 이어지는데, 이 노력은 목표 달성에 필요한 지식과 기술의 적극적인 학습으로 나타나게 된다(Geister, Konradt, & Hertel, 2006). 따라서 성과피드백 만족도와 구성원들의 역량개발 사이의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

[가설2] 성과피드백 만족도는 구성원들의 역량개발에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 역량개발의 매개효과

혁신은 새로운 환경에 필요한 조직 구성원의 역량 강화가 뒷받침되어야 가능하다고 볼 수 있으며, 역량개발을 위한 지속적인 노력은 새롭고 창의적인 아이디어의 창출 및 혁신행동의 강화로 이어질 수 있다(Bysted & Jespersen, 2014). 구체적이고 상세한 성과피드백은 목표 달성에 필요한 계획 수립, 깊이 있는 성찰, 몰입을 촉진하여 업무 수행에 요구되는 지식과 기술의 습득을 위한 노력으로 이어진다(Ibarra-Saiz, Rodriguez-Gomez, & Boud, 2020). 그리고, 이러한 노력은 역량 강화를 통해 새로운 아이디어를 시도하고 창의적인 문제해결 방식으로 이어질 가능성이 높다(Janssen, 2000).

조직 구성원들의 역량은 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다(노종호, 2021; 조남문·오상진, 2018). 즉, 구성원이 본인의 역량을 개발하는 과정에서 현재의 업무처리방식의 문제점을 인식하고, 그것을 새로운 시각이나 아이디어를 통해 다른 방식으로 업무를 처리하기 위한 노력은 혁신행동으로 이어진다. 민간조직을 대상으로 한 연구에서도 조직은 성과관리를 통해 개인의 업무역량 향상을 유도하여 업무성과를 높이는 것으로 나타나고 있다(류근필·김창진, 2020). 즉, 업무수행역량이 뛰어난 구성원은 주어진 업무를 스스로 해결하려고 노력하는데, 이러한 노력은 자신만의 문제해결 방법을 터득하게 되고, 새로운 시각이나 아이디어를 통해 업무를 처리하는 혁신행동으로 이어지게 된다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 성과피드백에 대한 만족도가 높을수록 조직 구성원들의 역량개발에 긍정적 영향을 미치며, 혁신행동으로 이어질 수 있다는 매개효과 가설을 설정하였다. 즉, 건설적인 피드백은 자신의 직무 관련 역량을 높이려는 동기를 강화한다는 점에서(Ashford & Cummings, 1983), 성과피드백을 긍정적으로 받아들일 때 이는 역량개발 의지를 강화하고, 향상된 역량을 기반으로 직무를 수행하는 과정에서 현재 상황을 개선하기 위한 혁신행동을 촉진한다고 예측할 수 있다.

[가설3] 성과피드백 만족도와 혁신행동 간의 관계에서 역량개발은 매개효과를 보일 것이다.

4. 목표명확성의 매개된 조절효과

조직의 목표는 구성원들의 태도와 행동에 직·간접적으로 영향을 미치는 신호가 된다(Locke & Latham, 2002). 목표명확성은 조직의 목표가 구성원에게 얼마나 구체적이고 일관적이며, 이해가능한 방식으로 전달되는지를 의미한다. 이는 목표의 구체성(specificity), 우선순위의 명시성(prioritization), 과업과의 연계성(task alignment) 등을 포함한다(Locke, 1968; Patterson et al., 2005). 구체적이고 명확한 목표는 조직이 무엇을 성공으로 보는지에 대한 분명한 기준을 제공하여 구성원들이 목표에 집중하고, 특정 방향으로 노력을 유도하며, 궁극적으로 개인의 목표헌신(goal-commitment)을 촉진한다(Locke & Latham, 2002; Voss et al., 2022). 목표설정이론 관점에서, 성과피드백은 구성원에게 바람직한 목표와 현재 상태의 차이를 인식하게 하는 역할을 한다. 이때 조직이 목표의 중요성과 방향을 명확히 제시할수록, 피드백을 통해 얻게 된 '무엇을 개선해야 하는지'에 대한 인식이 구체적이고 실천적인 행동으로 연결되기 쉽다.

학습전이연구에 따르면 교육·훈련을 통해 획득한 역량이 실제 업무 행동으로 전이되기 위해서는 환경의 지원(예: 과업과의 연계, 상사의 지지, 목표의 일치 등)이 필요하다(Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010). 즉, 개인이 성과피드백의 내용을 바탕으로 역량개발에 나서더라도, 조직이 제공하는 목표가 불명확하거나 역할 기대가 모호하면 그 역량개발을 통한 학습의 결과는 적절한 과업에 적용되지 못하고 혁신행동으로 전이되지 않을 위험이 있다.

결국 명확한 목표는 역량의 적용 경로를 제시하여 역량개발의 효과가 행동으로 나타나도록 촉진한다(Blume et al., 2010). 역량개발의 목적이 명확하지 않을 경우 즉, 명

확한 목표가 제시되지 않아 조직 구성원들의 조직목표에 대한 이해도와 수용도가 부족할 경우에는 적합한 역할수행을 통한 혁신행동을 기대하기 어렵다. 뿐만 아니라 뚜렷한 목표의 부재 시, 일정수준 이상의 교육, 기술 습득과 경험은 활용할 수 없는 과잉 자격이 되어 업무부담, 소진, 창의성 저하의 원인이 될 수 있다(Li, Wen, & Zheng, 2021; Wu & Ma, 2022). 즉, 목표명확성은 성과피드백의 의도가 목표달성을 위한 행동으로 전환되는 과정에서 피드백으로 생성된 동기와 학습된 역량이 조직이 의도하는 특정 과업이나 방향으로 전이되도록 유도하기 위한 상황적 조건이라 할 수 있다(Locke & Latham, 2002; Kluger & DeNisi, 1996).

특히, 본 연구의 대상이 되는 공공조직의 목표는 민간조직의 목표보다 모호하며 다양한 이해관계자들과의 합의에 의해 결정되기도 한다(Chun & Rainey, 2005). 그러므로 공공조직의 목표모호성은 조직성과나 조직구성원들의 태도와 행동에 부정적 영향을 미칠 수 있으며(양다연·조운직, 2019), 목표의 명확성을 확보하는 자체가 실무의 실행력을 좌우할 것이다. 류근필·이재용(2000)은 조직 구성원들의 조직 목표의 방향에 대한 이해가 높을수록 혁신에 대한 참여를 높일 수 있음을 확인하였다. 또한 김국진·강지선(2019)은 비관리자(5급이하)가 조직목표를 명확하게 이해할수록 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 보고하였다. 이다운·문국경(2021)의 연구 역시 목표명확성이 혁신행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 기존 논의를 종합하면, 목표명확성은 성과피드백으로 촉발된 동기가 역량개발로 이어지고, 나아가 그 역량이 실제 혁신행동으로 전이되는 전체 간접효과를 강화하는 상황적 신호로서의 역할을 할 것으로 예측할 수 있다. 이에 성과피드백 만족도와 역량개발, 혁신행동의 관계에서 목표명확성의 매개된 조절효과에 관한 가설을 다음과 같이 제시하였다.

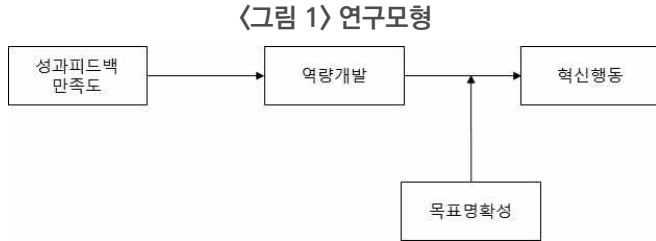
[가설4] 조직의 목표명확성은 성과피드백 만족도와 혁신행동의 관계에서 역량개발의 매개효과를 조절할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

이론적 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직의 성과피드백에 대한 구성원의 만족

도가 역량개발과 혁신행동에 미치는 영향과 변수 간 관계에서 조직 목표명확성의 매개된 조절효과를 검증하기 위해 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



2. 표본과 자료 수집

본 연구의 가설검증을 위한 자료는 한국행정연구원의 ‘2023년 공직생활실태조사’ 데이터를 활용하였다.²⁾ 본 조사는 매년 공무원의 업무환경, 역량개발 지원과 공직 구성원들의 동기 및 행동 전반을 조사하며, 정부 인적자원관리에 대한 공무원의 주관적 인식변화를 체계적으로 파악할 수 있는 심층 자료로 공개되고 있다. 연구의 표본은 중앙행정기관에 재직 중인 6급 이하 공무원 1,155명을 대상으로 하였다.

조직사회화 이론에 따르면 조직 내 개인의 행동은 조직 내 제도와 문화, 업무환경 등 다양한 요인의 영향을 받는데, 직급과 연차가 낮을수록 이를 내면화 하는 속도가 빠르다(Van Maanen & Schein, 1979). 특히 실무직급의 경우 피드백에 더 자주 노출되고, 업무 수행 과정에서 피드백을 반영하며, 직무경험이 누적될수록 경험을 통해 내재화된 자신만의 기준이 판단에 영향을 미치기 때문에 피드백 만족도가 떨어질 수 있다(Snyder, Williams, & Cashman, 1984). 본 연구는 관리직급과는 다른 업무수행과 역량을 요구받으며 관리자의 피드백을 수용하는 위치에 있는 실무 전담 공무원을 대상으로 분석을 수행하는 것이 더 적합하다고 판단하였다.

조사대상에 대한 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시하였다. 성별은 남성 620명(53.7%), 여성 535명(46.3%)이며, 연령 분포는 30대(44.8%), 40대(36.1%), 20대(10.9%), 50대 이상(8.2%) 순이다. 근속기간은 5년 이하가 711명(61.6%)으로 가장 많으며, 직급별 분포는 6-7급이 85.8%이었다.

2) 설문조사 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거하여 사용 허가를 받았음

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	620	53.7
	여성	535	46.3
연령	20대	126	10.9
	30대	157	44.8
	40대	417	36.1
	50대 이상	95	8.2
근속기간	5년 이하	711	61.6
	6년 이상 15년 이하	173	15.0
	16년 이상 25년 이하	156	13.5
	26년 이상	115	9.9
직급	6~7급	991	85.8
	8~9급	164	14.2

3. 변수의 측정

본 연구의 변수는 조직 내 성과피드백 만족도, 업무역량개발, 조직의 목표명확성과 혁신행동의 네 가지로 구성되었으며, ‘2023년 공직생활 실태조사’의 측정문항을 활용하였다. 성과피드백은 구성원에게 직무수행의 결과에 대한 효과, 적절성에 대한 정보를 제공하는 것을 의미한다(Hackman & Oldham, 1976). 본 조사에서는 Morgeson & Humphrey(2006)이 개발한 문항(예: 나의 업무수행 결과에 대한 직접적이고 명확한 정보를 제공한다)을 바탕으로 조직의 성과피드백에 대한 구성원의 만족도를 측정하였다.

역량개발은 개인이나 조직의 성과를 더 높은 수준으로 끌어올리는 데 필요한 지속적인 활동을 의미한다(국가공무원인재개발원, 2018). 측정에 활용된 문항은 개인의 자발적인 역량개발 활동, 업무 역량향상을 위한 참여의 측정에 활용되는 문항과 유사하다(Maurer & Tarulli, 1994; Noe & Wilk, 1993). 또한 역량개발을 다룬 기존 선행연구(임채홍·안경섭, 2023)를 참고하여 본 연구에서도 앞서 제시한 3문항을 통해 역량개발을 위한 구성원들의 노력을 측정하였다.

목표명확성은 조직이 조직의 규범과 가치와 연결된 목표를 잘 정의하는 것을 의미한다(Locke, 1968). 본 조사에서는 Patterson et al.(2005)이 제시한 목표명확성 문항은 ‘구성원들인 조직이 무엇을 하려는지 잘 이해하고 있다’, ‘조직은 조직이 나아가고자 하는 방향을 구성원들에게 명확하게 전달한다’를 포함한 4문항을 분석에 활용하였다.

종속변수인 혁신행동은 개인과 집단적 차원에서 문제점을 인식하고, 혁신의 필요성을 지각하여 새로운 아이디어를 개발, 도입, 실행하는 것을 의미하며(Amabile, 1997; Scott & Bruce, 1994), 본 연구에서는 실증 분석을 위해 혁신행동 측정항목 중 ‘나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다’, ‘나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다’ 2문항을 활용하였다. 연구변수의 측정은 리커트 5점 척도로 진행되었으며, 연구결과에 영향을 미칠 수 있는 인구통계변수인 성별, 연령, 근무기간과 직급은 범주형 척도로 측정하였다.

IV. 분석 결과

1. 타당성과 신뢰도 검증

본 연구에 사용된 변수들의 타당도를 검증하기 위해 측정문항들의 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분 분석으로, 요인회전은 베리맥스(varimax)를 활용하였다. 요인분석 결과 각 변수들은 하나의 요인으로 묶였으며, 요인 적재치는 최소 .6 이상인 것을 확인하여 일정 수준의 타당성을 확보하였다. 또한, 각 변수의 Cronbach's α 계수는 .7 이상으로 변수의 신뢰도가 검증되었다. 요인분석 및 신뢰도 분석결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 요인분석 및 신뢰도분석 결과

변수	문항	요인 적재값	신뢰 계수
성과 피드백 만족도	- 우리 기관은 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다	.80	.93
	- 우리 기관은 내가 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대해 파악하고 있다	.83	
	- 나는 우리 기관으로부터 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다	.86	
	- 우리 기관으로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다	.83	
	- 우리 기관은 업무성고가 낮은 직원들을 효과적으로 관리하고 있다	.80	
역량 개발	- 나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 역량개발 활동을 꾸준히 하고 있다	.73	.80
	- 나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다	.80	
	- 최근에 이수한 교육훈련/능력발전은 나의 직무수행에 도움이 되었다	.79	

목표 명확성	- 나는 우리 기관의 조직목표를 명확히 알고 있다	.75	.88
	- 우리 기관에서는 조직목표 간 우선순위가 분명하다	.83	
	- 우리 기관의 조직목표는 담당 업무수행을 위한 명확한 지침을 제공한다	.76	
	- 지난 1년간 우리 기관의 목표 달성 정도를 객관적으로 측정할 수 있다	.75	
혁신 행동	- 나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다	.90	.88
	- 나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다	.91	

2. 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구의 연구변수인 성과피드백 만족도, 역량개발, 목표명확성과 혁신행동의 평균 및 표준편차, 변수 간의 상관관계를 분석하였으며, 결과는 <표 3>과 같다. 상관관계 분석 결과 성과피드백 만족도와 목표명확성의 두 변수 간 .54의 다소 높은 상관관계가 나타났지만, 다중공선성 분석 결과 VIF=4.41로 연구결과에 영향을 미칠 정도의 문제가 되지 않음을 확인하였다.

<표 3> 기초통계분석 및 상관관계

연구변수	문항	평균	표준편차	1	2	3	4
성과피드백 만족도	5	2.91	.78	1.00			
역량개발	3	3.01	.73	.54***	1.00		
목표명확성	4	3.28	.67	.62***	.55***	1.00	
혁신행동	2	3.21	.75	.33***	.40***	.38***	1.00

주 1) N=1,155

주 2) *p<.05, **p<.01, ***p<.001. 괄호 안은 신뢰도

3. 분석결과

본 연구가설의 검증을 위해 주 효과와 매개효과, 조절효과 검증을 위한 위계적 회귀분석과 매개된 조절효과 검증을 위한 PROCESS macro을 활용하여 분석하였다. 먼저, 성과피드백 만족도와 역량개발, 혁신행동의 관계를 검증한 회귀분석 결과는 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 위계적 회귀분석 결과

	역량개발	혁신행동	
성별	-.01	-.11***	-.10***
연령	.02	.06	.05
근속년수	-.00	.08	.08*
직급	.04	.03	.02
성과피드백 만족도	.53***	.32***	.15***
역량개발			.32***
R	.54	.37	.45
R2	.29	.13	.20
F값	93.25***	35.61***	48.70***

주 1) * : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$

주 2) 성별: 남성-1, 여성-0; 연령: 1-20대, 2-30대, 3-40대, 4-50대 이상; 근속년수: 1-5년 이하, 2-5년 이상~15년 이하, 3-16년~25년 이하, 4-25년 이상; 직급: 1-8~9급, 2-6~7급

[가설 1]은 조직의 성과피드백 만족도와 구성원들의 혁신행동의 관계에 관한 가설이다. 분석 결과, 조직의 성과피드백에 대한 만족도는 역량개발에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 [가설 1]은 지지되었다(beta=.37, $p < .001$).

[가설 2]는 성과피드백 만족도와 역량개발의 관계에 관한 가설이다. 분석 결과, 성과피드백에 만족할수록 구성원들은 목표 달성을 위한 역량을 개발하기 위해 노력한다는 것을 알 수 있었으며, [가설 2]는 지지되었다(beta=.32, $p < .001$)

[가설 3]은 성과피드백 만족도와 혁신행동 사이의 관계에서 역량개발 노력의 매개효과를 확인하기 위해 설정하였다. 성과피드백 만족도가 역량개발로 이어지는 관계를 검증한 결과, 구성원들이 조직의 성과피드백에 만족할 때 역량개발을 위한 노력은 향상하는 것으로 나타났다(beta=.53, $p < .001$). 이어 조직의 성과피드백에 대한 만족도는 역량개발 노력을 매개하여 혁신행동으로 이어지는 것으로 나타났으며(beta=.15, $p < .001$; beta=.32, $p < .001$), [가설 3]은 지지되었다.

부트스트래핑(Bootstrapping) 분석을 활용하여 간접효과의 유의성을 검증하고 매개효과의 크기를 산출하였다(Preacher & Kelly, 2011). 〈표 5〉의 결과에 따르면, 피드백 만족도는 역량개발 노력을 매개로 혁신행동에 .16의 간접효과가 있었고 LLCI와 ULCI사이에 0이 포함되지 않아 효과 크기는 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 5〉 매개효과 분석 결과

가설	경로	Indirect Effect	Boot S.E	Boot LLCI	Boot ULCI
2	성과피드백 만족도 → 역량개발 → 혁신행동	.16	.02	.12	.20

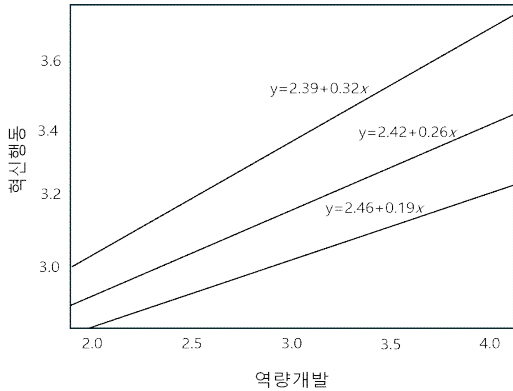
성과피드백과 역량개발, 혁신행동의 관계에서 목표명확성의 매개된 조절효과를 분석하였다. 〈표 6〉과 같이, 성과피드백 만족도가 역량개발 노력을 경유하여 혁신행동에 미치는 효과가 목표명확성에 의해 조절된 조건부 간접효과의 조절된 매개지수는 .06으로 나타났다. 또한 부트스트래핑의 신뢰구간에 0이 포함되지 않기 때문에 통계적으로 유의미하여 [가설 4]는 지지되었다.

〈표 6〉 목표명확성의 매개된 조절효과 분석 결과

조절효과	Effect	se	LLCI	ULCI
상수	2.58***	.36	1.88	3.29
성별	-.15***	.04	-.23	-.07
연령	.04	.04	-.03	.12
근속년수	.03	.02	-.01	.08
직급	.03	.06	-.09	.14
성과피드백 만족도	.06	.03	-.00	.13
역량개발	-.12	.10	-.32	.08
목표명확성	-.14	.09	-.32	.05
역량개발*목표명확성	.12***	.03	.06	.17
매개된 조절효과	Conditional Indirect Effect	Boot se	Boot LLCI	Boot ULCI
2.75(-1 SD)	.21***	.04	.13	.28
3.25(M)	.26***	.03	.20	.33
4.00(+1 SD)	.35***	.04	.27	.43
매개된 조절지수	.06	.02	.02	.10

마지막으로, 상호작용효과의 방향성을 알아보았다. 〈그림 2〉와 같이 조직의 목표를 명확히 인식할수록 성과피드백을 통한 역량개발의 정도가 혁신행동의 증가에 미치는 영향이 증가한다는 것을 확인할 수 있었다.

〈그림 2〉 혁신행동에 대한 역량개발과 목표명확성의 상호작용 효과



4. 분석 결과의 해석

본 연구는 중앙행정기관에 재직 중인 6급 이하 공무원들을 대상으로 조직의 성과 피드백이 공무원의 역량개발 노력과 혁신행동으로 이어지는 과정에서 목표명확성의 매개된 조절효과를 검증하였다. 그 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직의 성과피드백에 대한 만족도는 구성원들의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 성과피드백에 대한 만족도가 높을수록, 구성원들이 조직이 업무성과 개선 및 발전을 위한 개인의 노력을 존중하고 격려한다고 인식하게 되고, 이에 따라 자신의 노력과 행동을 더욱 가치 있게 여기며 적극적으로 혁신행동을 수행한다는 조직지원 관련 연구와 맥락을 같이 한다(Scott & Bruce, 1994; Zhou & George, 2001). 또한, 조직심리학 및 교육학 분야에서 연구(Ibarra-Saiz et al., 2020; Sansone, 1986; van Ginkel et al., 2017)되어 온 피드백의 행동 개선 효과가 공공부문에 도 적용될 수 있음을 보여준다.

둘째, 성과피드백 만족도는 구성원들의 업무역량 개발을 위한 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 목표설정이론에서 강조하는 것과 같이 목표달성을 위한 구체적인 방법이 제시될 때 구성원들의 목표 달성을 위한 노력 강화된다는 점을 시사한다. 특히, 본 연구의 결과는 피드백이 단순한 성과향상과 통제수단의 차원을 넘어, 자기 발전을 촉진한다는 연구 흐름(Moore & Teather, 2013)을 반영하여 피드백이 수신자의 내재적 동기 형성에 기여하고, 이는 자율적 과업 참여 및

역량개발 의지로 이어진다는 점을 실증하였다.

셋째, 업무역량 개발의 매개효과를 확인하였다. 선행연구에서도 조직 목표에 대한 이해와 수용도가 높을수록 혁신행동이 강화되었다는 결과를 제시한 것과 같이(류근필·이재용, 2000; 김국진·강지선, 2019; 이다운·문국경, 2021), 피드백에 대한 긍정적 인식은 직무역량 개발과 성과목표 달성 의지를 높여 역량개발에 대한 내재적 동기를 고취하고, 궁극적으로 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 적용하는 등 업무수행에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여준다.

넷째, 조직의 목표가 명확할수록 업무역량 개발 노력이 혁신행동에 미치는 영향이 더욱 커진다는 것을 검증하였다. 구체적인 목표는 구성원들이 목표달성을 위해 투입할 노력의 양을 결정할 수 있게 돕는다(Locke, 1968). 공공부문에서 혁신행동을 촉진하기 위해서는 피드백을 통해 조직 전략과 연계된 목표를 명확히 제시하고 공유하는 노력을 병행해야 한다는 점을 강조할 수 있는 결과다.

끝으로, 성과피드백 만족도가 역량개발을 매개하여 혁신행동에 미치는 영향 사이에서 목표명확성의 매개된 조절효과에 응답자 성별에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다(-.23, -.07). 산업·조직심리 분야에서 성별이 혁신행동이나 창의성에 일관된 영향을 미치는가에 대해서는 다양한 해석이 가능하다(Baer & Kaufman, 2008). 그러나 일부 선행연구에서는 여성이 협업과 소통을 중시하며, 아이디어 창출에 적극적인 측면이 있기 때문에 창의적 아이디어를 구현하는 과정에 도움이 될 수 있다고 언급하고 있다(Eagly & Carli, 2007). 또한, 조직 특유의 문화, 승진 시스템, 역할 기대 등이 남성과 여성 각각에게 다르게 작용하면서, 혁신행동에 필요한 협업과 적극적인 의사소통 등을 충분히 하지 못하여 행동에 영향을 줄 수 있다고 보기도 한다(Eagly, 1987). 성별과 조직의 맥락을 고려한 조직 내 상호작용을 함께 분석할 때 유의한 해석이 가능한 부분이다.

V. 결론 및 함의

혁신의 성패는 조직 구성원들이 혁신의 방향을 제대로 이해하고, 이를 실행하는데 있다(Klein & Sorra, 1996). 본 연구의 결과를 통해 혁신을 위해서는 조직 구성원들이 자신의 업무 및 성과에 대한 이해를 바탕으로 역량 개발의 의지가 발현되어야 하

며, 조직이 지향하는 비전을 함께 추구해 나갈 수 있는 명확한 목표에 대한 공유가 요구된다는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 조직 구성원의 성과피드백에 대한 긍정적 인식은 역량개발 의지를 높여 혁신행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 피드백을 조직의 성과관리에 적극 활용해야 하며, 혁신과 연계한 종합적이고 체계적인 성과관리가 필요하다는 점을 보여준다.

연구결과는 다음과 같은 정책적 함의를 가진다. 첫째, 성과피드백 시스템을 도입하여 구성원들의 내재적 동기 향상을 강화할 필요가 있다. 이미 미국 연방정부의 경우 포털을 통해 정책 목표와 목표대비 성과를 공유하여 개선하고 있으며, 구글은 매니저와 직원 간 목표와 계획을 설정한 후 매주 진행에 대한 1:1 피드백을 진행하고, 피드백의 내용에 관한 매니저들 간 ‘보정 회의(calibration meeting)’를 통해 피드백 내용의 객관성과 공정성, 일관성을 보완한다. 이들 사례는 단순히 피드백의 양을 늘리거나 목표공유의 차원을 넘어, 피드백의 행동연계성을 고려하는 것의 필요성을 강조한다. 공무원 조직의 성과피드백 시스템 역시 팀 단위의 성과, 업무처리 속도 등 실무 성과 지표를 대시보드화 하고, 결과에 대한 의미 있는 피드백을 제공하고자 시도해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 성과관리 피드백과 연계한 역량개발 제도의 체계적 보완이다. 인사혁신처는 공무원에게 지속 가능한 성장 기회를 제공하기 위해 다양한 직무역량 강화 교육을 확대하고 있다. 공통 교육기회의 확대뿐 아니라, 성과평가에서 도출된 구체적 피드백을 역량개발의 출발점으로 삼는 설계가 필요하다. 역량진단 결과와 성과피드백을 연계하여 개인별·직무별 맞춤형 학습경로를 제시하고, 현행 학습형 교육과정 뿐 아니라 과제 기반 훈련 방식을 함께 적용하여 역량 교육 이후 즉시 조직 내에서 수행 가능한 현장과제(예: 특정 민원 프로세스 개선)를 부여하고, 코칭과 피드백을 통해 훈련-과제-피드백-개선의 순환과정을 개발하여 피드백이 단순 정보 제공에 그치지 않고 개인의 역량강화 동기로 전환되며, 그 역량이 실무적 혁신행동으로 전환되도록 유도하여야 한다.

셋째, 조직목표를 지속적으로 구성원과 공유하려는 노력이 필요하다. 특히 공무원의 경우 ‘국민을 위한 봉사’와 ‘공익 실현’이라는 가치가 중요하므로(고대유, 2021), 목표를 구체적이고 계량적으로 설정하고 이를 조직 구성원과 공유하고 공감대를 형성하는 과정을 통해 개인의 업무가 국가 발전과 국민의 삶에 어떻게 기여하는지 인식하게 하여 자발적 노력과 책임감을 고취할 수 있을 것이다.

넷째, 피드백 시스템의 만족도 수준을 정기적으로 모니터링하고, 조직 구성원의

역량개발 과정 및 혁신행동의 결과를 평가·공유하여 제도를 개선해 나갈 수 있는 프로세스를 마련해야 한다. 우리나라 중앙부처에도 성과관리 제도 개선을 통해 공무원의 직무몰입 및 업무의욕을 고취하고자 성과에 대한 즉각적 피드백, 직무역량을 향상하기 위한 상시 성과관리 시스템 도입, 상급자의 일방적 평가의 한계를 보완하는 동료 평가의 활용범위 확대 방안 등이 추진되고 있다(인사혁신처, 2025). 피드백 수용성과 만족도에 대한 정기 설문조사 등을 통해 성과평가 피드백 기반 업무성과 개선률(업무성과 지표·사례집 등)을 공유하는 한편, 데이터를 바탕으로 성과관리·역량개발·보상·진로제도를 유기적으로 연계하는 통합 성과관리 시스템 구축이 필요하다.

한편, 본 연구는 한국행정연구원의 공직생활실태조사 문항을 활용하였으며, 자기보고식 설문에 기반하였기에 응답자의 주관적 인식에 따른 변수 간 상관관계의 인위적 팽창 가능성을 배제할 수 없다. 후속 연구에서는 별도의 측정도구를 활용한 분석결과와 본 연구의 결과를 비교·검토하는 절차가 이뤄진다면 연구의 일반화를 기대할 수 있을 것이다. 또한, 상사나 동료평가, 행동관찰 등의 다양한 자료를 활용하여 동일방법편의 최소화를 위한 노력과 연구결과의 실무 적용성과 일반화를 위해 종단 연구가 이루어질 필요가 있다.

조직사회화 이론에 따르면, 조직 내 개인의 행동은 조직의 특성·제도·문화·업무환경 등 다양한 요인의 영향을 받는다(Van Maanen & Schein, 1979). 본 연구에서 제시한 목표명확성 외에도 기관별 특성(부처, 규모 등)과 조직문화, 리더십 등이 개인의 동기부여와 행동에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 이와 함께 성과피드백의 내용과 구체성, 빈도 등을 고려하여 공공조직에 가장 적합한 피드백 시스템을 찾기 위한 연구도 필요하다. 향후 연구에서는 조직의 맥락과 업무특성, 피드백의 다양한 차원(내용, 빈도, 정확성 등)을 고려하여 상호작용 효과를 비교분석한다면 연구결과의 해석과 설명력을 더욱 높일 수 있을 것이다.

참고문헌

- 관계부처 합동.(2022). 2022년 정부혁신 종합 추진계획.
- 관계부처 합동.(2024). 2024년 정부혁신 종합 계획.
- 고대유.(2021). 공무원의 공직가치 인식이 혁신행동에 미치는 영향: 조직시민행동의 매개효과를

- 중심으로. 「한국정책연구」, 21(4): 55-72.
- 국가공무원인재개발원.(2018). 직급별 R&R 기반 핵심역량 및 교육체계화 연구. 연구용역보고서.
- 김국진·강지선.(2019). 직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자
와 비관리자 간 차이를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 1-33.
- 김소희·소효정.(2018). 상사의 피드백 의도에 대한 구성원의 인식이무만족에 미치는 영향: 피드
백 추구 행동의 매개효과를 중심으로. 「대한경영학회지」, 31(4): 813-840.
- 김응일.(2024). 공무원의 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 목표명확성과 역할
명확성의 조절효과를 중심으로. 「인문사회과학 연구」, 32(3): 129-156.
- 김지현.(2021). 인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과
상사피드백의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(2): 229-247.
- 김진희·이수진.(2025). 성과압박은 혁신행동을 낮추는가? 조직공정성의 조절효과. 「대한경영학
회지」, 38(2): 211-236.
- 김화연·오현규.(2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영
향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. 「사회과학연구
구」, 29(3): 243-266.
- 노종호.(2021). 직무관련 요인이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 대한 연구: 변혁적 리더십
의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(3): 1-32.
- 류근필·김창진.(2020). 역량개발 중심의 성과관리제도를 위한 관리자의 역할: 역량개발과 변혁
적 리더십의 조절-매개 효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 54(2): 89-114.
- 류근필·이재용.(2020). 성과관리와 혁신행동: 목표명확화와 혁신지향적 조직문화의 매개-조절
효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 19(3): 1-22.
- 문 명.(2021). 조직의 목표명확성, 구성원들의 업무효능감과 혁신행동의 관계: 공공리더십의 조
절된 매개효과. 「한국조직학회보」, 18(3): 203-225.
- 박준철·홍순복.(2007). 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무
생산성에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 14(4): 171-183.
- 박현욱.(2020). 진성 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 매개효과와 혁신
지향 조직분위기의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 54(1): 1-35.
- 신황용·이희진.(2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동간의 구조적
관계: 농, 수, 산림협동조합을 중심으로. 「한국행정학보」, 47(1): 123-147.
- 송운석·김용빈.(2010). 조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중
심으로: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 「사회과학연구」, 26(3): 127-151.
- 양다연·조윤직.(2019). 조직의 목표명확성이 조직구성원의 태도와 행동에 미치는 영향: 업무자
율성, 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(3): 67-97.

- 이다운·문국경.(2021). 목표명확성과 역할명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구:개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(3): 193-215.
- 이지혜·왕태규.(2024). 공무원의 업무자율성이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과 및 리더-구성원 교환관계 (LMX)의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 33(4): 51-81.
- 인사혁신처.(2020). 성과면담을 부탁해!(부서장을 위한 성과면담 및 코칭가이드).
- 인사혁신처.(2025). 2025년도 성과관리 시행계획.
- 임채홍·안경섭.(2023). 인적자원관리제도에 대한 인식이 공공봉사동기에 미치는 영향 분석: 중앙정부와 지방정부 공무원 간의 비교를 중심으로. 「한국정책연구」, 23(4): 81-103.
- 정지용·김지수.(2020). 리더십이 공공봉사동기와 분배의 공정성을 매개로 혁신행동에 미치는 영향: 중앙-지방 공무원 간 비교를 중심으로. 「한국조직학회보」, 17(1): 63-86.
- 조남문·오상진. (2018). 조직 내 구성원의 흡수역량 및 폐기역량이 혁신행동에 미치는 영향: 지식창출과 지식공유의 매개효과를 중심으로: 지식창출과 지식공유의 매개효과를 중심으로. 「경영교육연구」, 33(3): 261-289.
- Amabile, T. M.(1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G.(2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36: 157-183.
- Ammons, R. B.(1956). Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formulation. *The Journal of General Psychology*, 54(2): 279-299.
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R.(2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1): 318-348.
- Ashford, S. J.(1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3): 465-487.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L.(1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3): 370-398.
- Baer, J., & Kaufman, J. C.(2008). Gender differences in creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 42(2): 75-105.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future

- research. *Personnel Psychology*, 41(1): 63-105.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L.(2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4): 1065-1105.
- Burke, R. J., Weitzel, W., & Weir, T.(1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: replication and extension 1. *Personnel Psychology*, 31(4): 903-919.
- Bysted, R., & Jespersen, K. R.(2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2): 217-241.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3): 169-191.
- Chun, Y.H. & H.G. Rainey.(2005). Goal Ambiguity in US Federal Agencies, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1): 1-30.
- Damanpour, F., & Evan, W. M.(1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3): 392-409.
- Eagly, A. H.(1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. UK: Psychol. Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L.(2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. MA: Harvard Bus. Rev. Press.
- Edmondson, A. C.(2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. CA: John Wiley & Sons.
- Fedor, D. B., Eder, R. W., & Buckley, M. R.(1989). The contributory effects of supervisor intentions on subordinate feedback responses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3): 396-414.
- Fedor, D. B., Buckley, M. R., & Eder, R. W.(1990). Measuring subordinate perceptions of supervisor feedback intentions: Some unsettling results. *Educational and Psychological Measurement*, 50(1): 73-89.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 37(5): 459-489.
- Greller, M. M., & Herold, D. M.(1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational behavior and Human Performance*, 13(2): 244-256.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.

- Ibarra-Sáiz, M. S., Rodríguez-Gómez, G., & Boud, D.(2020). Developing student competence through peer assessment: the role of feedback, self-regulation and evaluative judgement. *Higher Education*, 80(1): 137-156.
- Janssen, O.(2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3): 287-302.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A.(1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2): 254-284.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3): 504-522.
- Li, F. J., Wen, Z. Z., & Zheng, F. F.(2021). The influence of voice type on endorsement: The moderating effect of superior-subordinate guanxi. *Journal of Psychological Science*, 44: 896-903.
- Locke, E. A.(1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2): 157-189.
- Locke, E. A., Cartledge, N., & Koeppl, J.(1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon?. *Psychological Bulletin*, 70(6.Pt1): 474-485.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.(1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P.(2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9): 705-717.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A.(1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79(1): 3-14.
- Moore, C., & Teather, S. (2013). Engaging students in peer review: Feedback as learning. *Issues in Educational Research*, 23(2): 196-211.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E.(2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6) 1321-1339.
- Nemeroff, W. F., & Wexley, K. N.(1979). An exploration of the relationships between

- performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of occupational Psychology*, 52(1): 25-34.
- Nicol, D., Thomson, A., & Breslin, C. (2014). Rethinking feedback practices in higher education: a peer review perspective. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 39(1): 102-122.
- Noe, R. A.(1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11(4): 736-749.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & McConnell Dachner, A. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 279-315.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 291-302.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M.(2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 379-408.
- Payne, R. B., & Hauty, G. T. (1955). Effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of Experimental Psychology*, 50(6): 343.
- Russell, J. S., & Goode, D. L.(1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of applied psychology*, 73(1): 63.
- Ryu, G., & Hong, S. W.(2020). The mediating effect of trust in supervisors in the relationship between constructive performance feedback and perceived fairness of performance appraisal. *Public Performance & Management Review*, 43(4): 871-888.
- Sansone, C.(1986). A question of competence: The effects of competence and task feedback on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5): 918-930.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Snyder, R. A., Williams, R. R., & Cashman, J. F.(1984). Age, tenure, and work perceptions as predictors of reactions to performance feedback. *The Journal of psychology*, 116(1): 11-21.

- Taylor, M.S., Fisher, C.D., & Ilgen, D.R. (1984). Individuals' reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.) *Research in personnel and human resources management: Vol. 2*. Connecticut: JAI, Inc.
- van Ginkel, S., Gulikers, J., Biemans, H., & Mulder, M.(2017). The impact of the feedback source on developing oral presentation competence. *Studies in Higher Education*, 42(9): 1671-1685.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H.(1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. 1: 209-264.
- Voss, T., Zachrich, L., Fauth, B., & Wittwer, J. (2022). The same yet different? Teaching quality differs across a teacher's classes, but teachers with higher knowledge make teaching quality more similar. *Learning and Instruction*, 80: 101614.
- Wang, N., Wan, J., Ma, Z., Zhou, Y., & Chen, J. (2023). How digital platform capabilities improve sustainable innovation performance of firms: The mediating role of open innovation. *Journal of Business Research*, 167: 114080.
- Wu, X., & Ma, F. (2022). How Chinese employees' voice behavior is motivated: The role of perceived overqualification. *Frontiers in Psychology*, 13, 736043.
- Zhang, Y., & Yang, F. (2021). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2): 596-609.
- Zhou, J.(2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3): 413-422.
- Zhou, J., & George, J. M.(2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.

Abstract and Key Words

Employees Performance Feedback Satisfaction and Innovative Behavior: The Mediating Role of Competency Development and the Mediated Moderation Effect of Goal Clarity

Kim, Sangsuk

Ewha Womans University

Moon, Myung

Sungkyunkwan University

The purpose of this study is to investigate the psychological mechanisms underlying the relationship between performance feedback and innovation in the public sector. While strategies that leverage performance feedback to enhance performance and motivation have been widely adopted in the private sector, their impact has been comparatively underexplored in public organizations. To test the proposed hypotheses, we analyzed survey responses from public officials at Grade 6 and below working in central administrative agencies.

The results of empirical analysis are as follows. First, higher satisfaction with performance feedback is associated with stronger intentions to develop competencies aimed at improving and advancing work performance; in turn, such competency development is linked to greater engagement in proactive innovative behavior. Furthermore, when organizational goals are clearly shared, the positive effect of competency development on innovative behavior becomes stronger, implying a mediated moderation by goal clarity within the overall pathway from performance feedback satisfaction to innovation. The theoretical and practical implications of our study are presented.

[Key Words: performance feedback satisfaction, competency development, goal clarity, innovative behavior]