

포용적 분위기와 공무원의 다차원적 직무성과 간 관계: 능동성의 매개효과

문 명*
김상숙**

〈目 次〉

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구방법

- IV. 연구결과
- V. 함의 및 결론

〈요 약〉

급변하는 행정환경 속에 공공조직이 성과를 유지·향상하기 위해서는 구성원이 존중받고 능동적으로 업무에 참여할 수 있게 하는 조직 조건을 규명할 필요가 있다. 본 연구는 공공조직에서 포용적 분위기가 직무성과(과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성)에 이르는 경로를 분석하였다. 선제적 동기 모형(proactive motivation model)을 바탕으로 포용-동기-행동-성과로 이어지는 심리적 경로의 검증을 위해 한국행정연구원의 「한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사」 결과를 활용하였다. 분석 결과, 포용적 분위기는 능동성을 매개로 과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 특히 과업 선제성에 대한 간접효과가 상대적으로 크게 나타났다. 이는 포용적 분위기가 과업수행의 정확성을 넘어 구성원의 문제탐색과 개선 실행을 촉진하는 조직적 맥락으로 기능할 수 있음을 시사한다. 나아가 국내 공공부문에서 포용에 관한 실증연구의 확장과 함께 포용을 인사관리 제도와 조직운영 방식으로 재개념화할 필요성을 제시하였다는 데 의미가 있다.

【주제어: 포용적 분위기, 능동성, 직무성과, 과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성】

* 주저자, 제주대학교 행정학과 강사(mmooooonn9190@gmail.com)

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

논문접수일(2026.1.25), 수정일(2026.3.15.), 게재확정일(2026.3.20)

I. 서론

디지털 전환의 가속, 인구구조의 변화, 가치관의 다원화 등 현대 행정환경의 변화는 공공조직이 공익 달성과 생산성 향상이라는 목표를 동시에 추구하도록 요구하고 있다(Desai & Manoharan, 2024; Meier, Davis, & Xu, 2023; 엄태호·이석환, 2011). 이러한 요구는 자원 제약과 책임성 강화 속에서 공공조직이 무엇을, 어떤 방식으로, 누구에게 제공할 것인가라는 운영 논리를 재구성하도록 한다(de Graaf, G. & Paanakker, 2015). 특히 사회적 다양성 확대는 공공조직이 구성원의 차이를 단순히 관리의 대상으로 다루는 수준을 넘어, 조직 내 다양성이 조직성과와 시민에 대한 신뢰로 연결될 수 있도록 조직 역량을 재설계할 필요성을 제기한다(Cingolani & Salazar-Morales, 2024). 그리고 이러한 맥락에서 구성원이 조직 내에서 존중받고 참여할 수 있는 환경을 조성하는 포용적 분위기(inclusive climate)가 중요한 조직 조건으로 주목받고 있다. 포용적 분위기관 개인의 차이가 존중되고 공정한 절차와 의사결정 참여가 보장되는 조직의 분위기를 의미한다(Nishii, 2013). 최근 포용적 분위기는 다양성 관리의 수단이라는 기존의 접근을 넘어 구성원의 심리적 안전, 정보 공유, 발언, 조직의 학습과 혁신으로 연결하고 성과향상에 기여할 수 있는 조직운영의 주요 조건 중 하나로 받아들여 지고 있다(Nishii et al., 2018; Roberson, 2019).

조직 내 다양성의 확대와 함께 포용적 환경 조성의 중요성에 대한 인식은 급격히 증가하였지만, 관련 연구는 다양성·형평·포용을 강조하는 DEI(Diversity, Equity, and Inclusion) 제도 위주로 이루어져 왔다. 미국의 DEI 제도가 인종·민족적 다양성을 중심으로 발전해 온 것과 달리, 한국 공공부문은 여성, 장애인, 지역인재 등을 중심으로 한 균형인사정책과 대표성 확대의 틀 속에서 관련 제도를 발전시켜 왔다. 따라서 한국 공공부문에서 포용을 논의할 때에는 이를 미국식 DEI 담론의 단순한 변안으로 보기보다, 구성원들이 조직 내에서 소속감, 존중, 참여를 실제로 어떻게 경험하는지의 문제로 접근할 필요가 있다.

DEI 제도는 구성원들이 조직의 포용적 기후를 인식할 수 있도록 제도적 기반을 제공한다면(Mor Barak & Daya, 2014; Nishii, 2013), 포용적 분위기는 구성원들이 실제로 조직 내에서 개인의 차이가 존중·가치화되고 공정한 절차 및 참여가 보장된다는 인식과 경험에 관한 심리적 기후이다. 즉 제도는 장치이고, 분위기는 그 장치가 일상 운영에서 성립하는 방식에 대한 집단적 판단이라는 점에서 분석 수준과 정책의 함의가 달라진다(Bowen & Ostroff, 2004; Mor Barak, Luria, & Brimhall, 2022). 국내 공공조직을 대상으로 선행연구들은 대체로 포용적 리더십(inclusive leadership)에 초점을 두어 상사의 개방성·접근 가능성·구성원 존중이 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향을 분석해 왔다(김홍민·임현진, 2020; 김준합

외, 2023; 이미희·신호철, 2025). 그러나 포용적 리더십이 개인 또는 팀 수준의 리더 행동에 상대적으로 가깝다면, 포용적 분위기는 리더십·제도·문화 전반의 누적 효과로 형성되는 조직 수준의 환경, 맥락에 가깝다고 할 수 있다.

따라서 포용적 분위기가 조직성과에 미치는 영향을 이해하기 위해서는 이러한 조직 환경이 구성원의 심리적·행동적 반응으로 어떻게 연결되는지를 설명하는 경로를 살펴보아야 한다. 그러나 우리나라 공공조직에서는 균형인사, 다양성 제고, 유연한 조직문화 조성 등을 통해 포용의 가치를 실현하려는 제도적 노력이 지속되어 왔음에도 불구하고, 포용적 분위기 자체가 직무성과와 어떠한 관련이 있는지에 대한 실증연구는 여전히 제한적이다. 기존 연구들은 포용적 분위기와 다양성 분위기가 조직몰입, 이직의도, 집단 유효성, 직무 관련 태도와 행동과의 관계를 보여주었지만(Cho & Mor Barak, 2008; Gonzalez & DeNisi, 2009; Hwang & Hopkins, 2012; Nishii et al., 2018), 주로 민간조직이나 사회서비스 조직 맥락에 집중되어 있으며, 공공조직에서 포용적 분위기가 다차원적 직무성과와 어떠한 행동적 경로를 통해 연결되는지는 충분히 검증되지 않았다. 특히 기존 연구는 포용적 분위기와 성과 간 직접적 관련성에 주목하는 경향이 있었던 반면, 그 관계를 구체화하는 심리·행동적 기제로서 능동성을 함께 검토한 연구는 드물다.

한편 인공지능(AI) 도입과 하이브리드 근무 확산 등 최근 조직 환경의 변화는 과업 구조와 업무 경계를 재편하고 있으며(Parker & Knight, 2024), 이에 기존 절차를 수행하는 숙련도 뿐 아니라 변화에 적응하고 선제적으로 개선을 시도하는 행동 역량이 성과의 중요한 구성요소로 부상하고 있다(Parker & Grote, 2022; Parker & Knight, 2024). 따라서 직무성과 역시 단일 차원이 아니라 과업의 숙련도, 적응성, 선제성을 포함하는 다차원적 개념으로 접근할 필요가 있다. 이에 본 연구는 우리나라 공공조직을 대상으로 포용적 분위기와 다차원적 직무성과 간 관계를 검토하고, 그 과정에서 능동성이 어떠한 역할을 수행하는지를 분석함으로써 관련 이론을 확장하는 동시에 공공조직 운영에 대한 실천적 함의를 제시하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 포용적 분위기

포용(inclusion)에 관한 논의는 조직 내 다양성 연구의 발전에 따라 등장하였다. 초기 다양성 연구는 차별과 편견, 배제 구조를 설명하고 이들의 부정적 영향을 확인하기 위한 목적

으로 진행되었으나(Shore et al., 2009), 점차 다양한 배경을 가진 구성원들이 실제로 의사결정과 일상 업무에 의미 있게 참여할 수 있도록 하는 조직 환경과 업무 프로세스에 주목하고 있다(Gonzalez & DeNisi, 2009; Homan et al., 2008).

포용적 조직 환경의 효과는 최적 독특성 이론(optimal distinctiveness theory)을 통해 설명될 수 있다. 이론에 따르면 개인은 소속에 대한 욕구와 자신의 개성을 추구하고자 하는 욕구를 동시에 느끼며, 이 두 가지 욕구가 균형을 이룰 때 심리적 안정과 긍정적인 행동이 촉진될 수 있다(Brewer, 2012). 즉, 포용적 조직 환경은 구성원이 조직의 일원으로 인정받는 소속감을 경험하는 동시에 개인의 차이와 고유성을 존중받을 수 있는 조건을 제공함으로써 이러한 최적 독특성 상태를 형성하도록 돕는다. 그리고 포용적 환경이 갖춰졌을 때, 구성원들은 자신의 의견을 제시하거나 새로운 시도를 하는 데 따르는 위험을 낮추고 심리적 안전을 강화하여 조직 내에서 보다 적극적인 행동을 할 수 있다.

즉, 포용적 분위기는 구성원이 조직 안에서 소속감과 독특성을 동시에 인정받는다고 지각하게 하는 조직 환경으로 이해할 수 있다(Shore et al., 2011). Shore et al.(2011)의 연구는 소속과 독특성의 조합에 따라 구성원의 조직 경험을 설명하면서, 두 욕구가 모두 충족되는 포용적 분위기에서 구성원은 조직의 내부자로 인정받을 뿐 아니라, 자신의 고유한 특성을 유지하고 이를 업무 수행에 적극적으로 발휘하도록 장려된다고 하였다. 실제로 구성원이 조직에 강한 소속감을 느끼면서도 개별적 특성이 인정된다고 지각할 때, 자신의 경력을 보다 낙관적으로 평가하는 것으로 나타난다(Shah, Higgins, & Friedman, 1998). 또한 Mor Barak et al.(2016)은 포용적 분위기를 구성원의 참여, 영향력, 존중, 발언 가능성과 연결되는 조직적 특성으로 논의하며, 포용이 단순히 차별이 없는 상태를 넘어 실질적인 참여와 인정의 경험을 수반하는 개념임을 보여주었다. 반면, 포용적 분위기가 형성되지 못한 조직일 경우, 구성원은 소속감과 독특성에 대한 욕구를 충족하지 못하기 때문에 조직의 내부자로 대우받지 못하고, 자신의 고유한 강점을 인정받지 못한다고 느끼게 된다. 소속과 자신의 독특성에 대한 인정 욕구의 좌절은 인지·정서·행동적 측면에서 부정적인 결과의 원인이 된다(Baumeister et al., 2005).

이러한 점에서 포용적 분위기는 조직이 다양성을 전반적으로 긍정적이고 공정하게 다룬다는 인식에 초점을 둔 다양성 분위기(diversity climate)와 유사한 개념으로 받아들여질 수 있지만, 한 단계 더 나아가 구성원이 조직 안에서 실제로 소속감과 독특성의 인정을 동시에 경험하는지에 초점을 둔다는 점에서 차이가 있다. 따라서 포용적 분위기는 다양성의 존재 여부나 제도적 선언에 머무르지 않고, 구성원이 조직 안에서 존중받고 참여하며 자신의 차이를 의미 있는 기여로 연결할 수 있다고 지각하게 하는 보다 구체적인 조직 경험의 차원을

포착하는 개념이라 할 수 있다(Mckay et al., 2007; Nishii, 2013; Shore et al., 2011).

2. 포용적 분위기와 다차원적 직무성과

직무성과를 측정하기 위한 전통적 접근은 불확실한 환경 속에서 과업 시스템과 성과 간 상호의존성을 충분히 고려하지 못했다는 한계를 지닌다(Campbell, McHenry, & Wise, 1990; Murphy, 2005). 인적자원관리 연구 분야에서는 정해진 직무기술서에 따른 과업수행 중심의 전통적 인적자원관리 개념을 넘어 개인의 업무, 활동, 관계, 책임을 새롭게 조직화하는 것의 중요성을 강조하고 있다(Parker, 2014). 단순히 규정과 절차를 준수하는 것 이상으로, 능동적으로 문제를 인식하고 미래지향적 관점을 포함하는 성과 차원에 대한 필요가 높아짐에 따라 Griffin, Neal, & Parker(2007)는 불확실성이 높은 환경에서의 업무성과는 과업 숙련도(task proficiency), 과업 적응성(task adaptivity), 과업 선제성(task proactivity)에 주목하여 다차원적 직무성과의 중요성을 강조했다.

이 같은 관점의 확장은 기존 공무원의 직무성과를 전통적 업무 수행 수준에만 한정하지 않고, 환경 변화를 반영하여 파악하는 것이 의미가 있음을 보여준다(Kim, 2021; Parker & Knight, 2024; Yean, Tan, & Nadarajah, 2022). 먼저, 과업 숙련도는 구성원들에게 공식적으로 요구되는 과업을 정확하고 적절하게 수행하는 행동으로, 조직이 기대하는 역할과 요구 사항을 충족하는 것을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993; Johnson, 2003). 구성원들의 성과와 생산성 향상에 대한 기존 연구들은 성과를 위해 구체적인 목표와 방향이 설정되어야 하며, 수행해야 할 역할이 명확해야 한다는 점을 강조한다(Griffin et al., 2007; Locke & Latham, 2002). 과업 적응성은 구성원들이 환경과 업무 역할의 변화에 빠르게 적응하고, 대응하는 행동을 뜻한다(Griffin et al., 2007). 이는 새로운 기술과 절차의 도입, 업무 재설계, 조직의 전략 변화와 같이 자신의 역할에 영향을 미치는 변화에 얼마나 잘 대처하고 반응하여 과업을 적절하게 조정하는지를 나타내는 개념이다. 마지막으로 과업 선제성은 구성원들이 핵심 업무수행에 더 나은 방법을 도입하거나 업무 상황 및 주어진 업무 역할을 바꾸기 위해 주도적이고 미래지향적인 행동을 하는 것이다(Crant, 2000; Griffin et al., 2007). 과업 선제성은 조직의 전반적인 효과성을 개선하기 위해 직무와 관련하여 새로운 기능 및 방법을 제안하거나, 경험에서의 학습을 통해 현재 상황을 정확하게 판단하고 필요한 정보와 활동을 찾아 빠르게 움직이는 행동을 포함한다(Crant, 2000; Griffin et al., 2007; Parker, Wang, & Liao, 2019). 이는 주어진 직무 맥락 안에서 문제를 사전에 인식하고 업무 수행 방식을 개선하려는 자기주도적이고 미래지향적인 행동이라는 점에서, 새로운 아이디어의 창출·추진·실행 전반을 포괄하는 보다 넓은 개념인 혁신행동과는 구별되며, 직무성과의 하위차원

으로서 현재 맡은 업무를 더 효과적으로 수행하기 위한 선제적 개선행동을 강조한다.

포용적 분위기는 이러한 다차원 성과를 촉진할 수 있는 조직의 심리적·사회적 조건으로 작동할 수 있다. 앞서 살펴본 최적 독특성 이론의 관점에서 보면, 포용적 분위기는 구성원의 소속 욕구와 독특성 욕구가 동시에 충족될 수 있는 조직적 조건을 제공한다. 즉, 포용적 분위기는 구성원들에게 심리적 안정과 조직 내 자원에 대한 접근성, 목표에 대한 긍정적인 인식을 형성하기 때문에 전통적이고 일반적인 과업수행을 넘어 정확한 목표 수행과 조직의 변화 대응 현재 상황에 대한 개선행동을 촉진할 것을 예상할 수 있다(Griffin et al., 2007).

포용적 분위기는 구성원이 자신의 의견과 특성을 보다 적극적으로 표현하고 협업 과정에 기여하도록 함으로써, 직무성과의 다양한 차원에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 있다(Ely & Thomas, 2001). 포용적인 환경은 조직 내 사회적 상호작용을 촉진하여 구성원들이 조직의 성과에 기여하고자 하는 호혜성 기반의 역할 외 행동에 더 많은 시간을 할애하게 유도한다(Shore et al., 2011). Hobfoll et al.(2018)은 포용적 환경은 구성원들이 자신의 정서적, 심리적 자원을 더 잘 관리할 수 있게 하여 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 최근의 Korkamz et al.(2022)의 연구 역시 조직의 포용적 분위기는 구성원이 자신의 역할 내 행동 뿐 아니라 역할 외 행동에도 더욱 적극적으로 참여하도록 동기를 부여하여 업무성과 향상으로 이어진다고 제시하였다.

이처럼 포용적 분위기 속에서 구성원은 자신의 역할 수행이 조직 안에서 공정하고 정당하게 평가받고 있다는 확신을 하게 되므로(Nishii, 2013), 맡은 업무를 보다 충실하고 정확하게 수행하는 과업 숙련도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한, 새로운 업무처리 방식의 도입과 제도 변화 등 변화에 직면했을 때 구성원이 위축되기보다 대응할 수 있는 심리적 여유와 유연성을 제공하여(Edmondson, 1999; Nishii, 2013) 과업 적응성을 높일 수 있다. 나아가 자신의 의견이 존중되고 가치 있는 것으로 인정받는 환경에서 구성원은 기존 업무처리 방식을 그대로 따르기보다 더 나은 방법을 제안하거나 시도하려고 하며, 과업 선제성의 향상으로 이어질 것이다(Mor Barak et al., 2016; Parker, Bindl, & Strauss, 2010). 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직의 포용적 분위기가 구성원들의 다차원적 직무성과의 세 하위차원인 과업 숙련도와 적응성, 선제성과 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 포용적 분위기는 과업 숙련도와 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설 1-2. 포용적 분위기는 과업 적응성과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설 1-3. 포용적 분위기는 과업 선제성과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

3. 능동성의 매개 효과

능동성(proactivity)은 잠재적 기회를 탐색하고, 문제를 미리 인식하며, 장기적 관점에서 자신의 직무와 조직의 미래를 보다 바람직한 방향으로 바꾸기 위한 개인의 자기주도적이고 변화지향적인 성향이다(Crant, 2000; Parker & Collins, 2010). 능동성은 단순히 상사가 지시한 역할을 수동적으로 수행하는 수준을 넘어, 스스로 목표를 설정하고 기존 업무처리 방식이나 환경에 변화를 가하려는 적극적 행동을 포함하는 개념이다. 공공조직은 경직된 규칙과 절차, 잦은 제도 변화, 복잡한 이해관계, 시민 요구의 예측 불가능성 등으로 인해 수동적 역할 수행만으로는 고품질의 공공서비스를 제공하기 어렵다. 이러한 환경에서 능동성은 단순한 규정 준수에 머무르지 않고 서비스 품질과 혁신, 위기 대응 조직의 성과와 서비스 품질을 뒷받침하는 핵심 자원이 되어(김윤권, 2021), 개인의 직무성과뿐 아니라 혁신, 경력 성공 등에 기여한다(Grant & Ashford, 2008; Vogt et al., 2021).

선제적 동기모형(proactive motivation model)에 따르면 능동성이 발현되기 위해서는 행동의 이유와 행동을 실행할 활력, 즉 심리적 에너지가 함께 충족되어야 한다(Parker et al., 2010). 또한, 구성원이 의견을 제시하거나 기존 방식에 문제를 제기하더라도 그것이 조직 내에서 수용될 수 있다고 인식할 때, 새로운 시도에 수반되는 대인적 위험이 완화되고 보다 적극적인 행동이 촉진될 수 있다(Edmondson, 1999; Nishii, 2013). 포용적 분위기가 형성된 조직에서 구성원들은 자신이 조직의 내부자로 인정받고, 자신의 의견과 아이디어가 존중받는다고 인식한다(Nishii, 2013; Shore et al., 2011). 이러한 경험은 새로운 아이디어를 제안하거나 기존 절차의 변화를 요구하는 행동에 수반되는 심리적 위험을 완화하고, 실패 가능성이 있더라도 시도를 정당화할 수 있는 심리적 안전감과 자율성의 인식으로 이어진다(Edmondson, 1999). 이 같은 조건이 발휘될 수 있는 환경으로서 포용적 분위기는 능동성을 촉진하는 대표적인 상황적 자원이 될 수 있다(Alang, Stanton, & Rose, 2022). 또한, 포용적 분위기는 구성원을 단지 편안하게 만드는 데 그치지 않고, 문제를 미리 인식하고 개선 가능성을 탐색하며 스스로 행동을 개시하려는 능동적 성향을 강화할 수 있는 환경적 조건이 될 수 있다(Parker et al., 2010). 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 조직의 포용적 분위기가 구성원들의 능동성과 정(+)의 관계가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 2. 포용적 분위기는 구성원의 능동성과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

포용적 분위기는 구성원에게 존중, 공정한 대우, 의사결정 참여 경험을 제공함으로써 직무성과와 관련될 가능성이 있다. 다만 이러한 환경이 실제로 숙련도, 적응성, 선제성과 같은

성과로 연결되는 과정은 구성원의 행동적 반응을 통해 더욱 구체적으로 설명될 필요가 있는데, 능동성은 변화와 개선의 필요가 실제 행동으로 이어지는 데 있어 중요한 연결고리가 될 수 있다(Fuller & Marler, 2009).

포용적 분위기와 능동성이 긍정적인 정(+)의 관계를 형성할 때, 능동성은 직무성과의 세 하위차원과도 밀접하게 관련될 것이다. 능동성이 높은 구성원은 주어진 업무를 수동적으로 수행하는 데 그치지 않고, 정확하고 효율적인 수행 방식을 탐색하며 잠재적 문제를 사전에 점검하고 필요한 자원을 확보하려는 경향을 보인다. 이러한 행동은 핵심업무 수행의 정확성·신뢰성·효율성을 높여 과업 숙련도 향상으로 이어질 수 있다(Griffin et al., 2007; Parker & Collins, 2010). 또한, 능동성은 변화 단서를 탐색하고 새로운 기술이나 절차를 시험·적용하려는 행동을 수반한다. 능동성이 높은 구성원은 새로운 절차의 도입, 기술 변화, 예기치 않은 업무 요구와 같은 변화 상황에서도 수동적으로 위축되기보다 필요한 정보를 탐색하고 자신의 행동을 조정하려는 경향을 보이기 때문에 불확실성과 상호의존성이 높은 환경에서 업무 수행 방식을 유연하게 조정하는 과업 적응성과도 정(+)의 관련성을 가질 가능성이 높다. 즉, 능동성이 높은 구성원은 현재의 방식에 머물지 않고 더 나은 대안을 제안하고 실행하려는 미래지향적 개선 행동을 보인다는 점에서 과업 선제성과도 연결될 수 있다(Fay & Frese, 2001; Parker & Collins, 2010). 따라서 포용적 분위기는 직무성과와 직접 관련될 수 있을 뿐 아니라, 구성원의 능동성을 촉진함으로써 과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성의 향상으로 이어지는 중요한 간접경로를 형성할 것을 예측하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

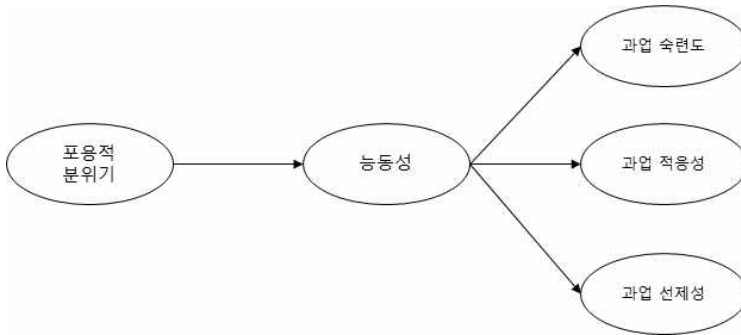
가설 3-1. 능동성은 포용적 분위기와 과업 숙련도 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3-2. 능동성은 포용적 분위기와 과업 적응성 간 관계를 매개할 것이다.

가설 3-3. 능동성은 포용적 분위기와 과업 선제성 간 관계를 매개할 것이다.

본 연구는 이러한 논의를 바탕으로 변수들의 상호 연관성에 대한 다음과 같은 가설을 제시하였으며, 연구모형은 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



Ⅲ. 연구방법

1. 자료의 수집과 응답자 특성

본 연구는 한국행정연구원의 「한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사」 응답자료 중 공공부문 재직자 1,012명의 응답을 활용하였다. 응답자들의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시하였다. 성별은 남성 556명(54.9%), 여성 456명(45.1%)이다. 근속기간은 5년 이상 14년 이하가 479명(47.3%)으로 가장 많았다. 다음으로 15년 이상 24년 이하 238명(23.5%), 5년 미만 180명(17.9%)이며 평균 근속기간은 12.3년이다. 직급별 분포는 6-7급이 535명으로 전체의 52.9%, 8-9급 315명(31.1%), 5급 89명(8.8%)으로 실무자급이 응답자의 다수를 차지했으며, 관리자급(1-4급)은 전체 응답자 중 72명(7.2%)으로 나타났다. 또한, 응답자의 49.7%는 중앙행정기관에, 50.3%는 광역 및 기초자치단체에 재직 중인 것으로 나타나 응답자들의 재직기관은 비교적 고르게 분포되어 있었다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

항목	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	556	54.9
	여성	456	45.1
소속기관 유형	중앙행정기관	503	49.7
	광역·기초자치단체	509	50.3

근속기간	5년 미만	180	17.9
	5년 이상 14년 이하	479	47.3
	15년 이상 24년 이하	238	23.5
	25년 이상 34년 이하	99	9.8
	35년 이상	16	1.6
직급	3급 이상	42	4.2
	4급	30	3.0
	5급	89	8.8
	6-7급	536	52.9
	8-9급	315	31.1

2. 변수의 측정

본 연구의 변수는 포용적 분위기, 능동성과 직무성과(과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성) 세 가지로 구성되었다. 포용적 분위기는 조직구성원이 조직 내에서 소속감과 독특성 인정에 대한 자신의 욕구를 충족할 수 있는 조직 분위기를 의미한다(Nishii, 2013). 포용적 분위기의 측정은 Nishii(2013)가 제시한 포용적 분위기 척도를 기반으로 재구성 한 5문항을 활용하였다. 설문 문항은 ‘부서 직원들을 내가 소속감을 느끼도록 해준다.’, ‘부서 직원들은 나를 개인으로 존중한다.’ 등으로 구성하였다.

능동성은 개인이 주도적으로 환경을 변화시키고자 하는 지속적인 성향을 의미한다. Bateman & Crant(1993)가 개발한 능동성 척도 가운데 ‘내 아이디어에 대한 장애물을 찾아내고 극복하는 것을 좋아한다’ 등 3개 문항을 측정에 활용하였다. 능동성 각 문항의 요인적 재값은 .61~.87수준으로 수용 가능한 수준으로 나타났으나, ‘내 아이디어가 실현되는 것보다 더 흥미진진한 일은 없다’와 같은 문항은 행동 성향보다 직무에 대한 흥미를 반영할 가능성이 있어 신중한 해석이 필요하다.

직무성과의 측정은 Griffin et al.(2007)이 제시한 긍정 역할모델 행동 모델(model of positive work role behaviors)의 측정 문항 중 개인 수준의 다차원적 직무 성과에 해당하는 문항을 활용하였다. Griffin et al.(2007)은 개인 수준의 과업 숙련도 3문항, 과업 적응성 3문항, 과업 선제성 3문항의 총 9문항을 통해 응답자가 최근 일정 기간 각 행동을 얼마나 수행했는지를 자기보고 방식으로 측정하였으며, 측정 문항은 ‘직무의 핵심적인 부분을 잘 수행하고 있다(숙련도).’, ‘주요 업무를 수행하는 방식이 바뀌어도 잘 적응한다(적응성).’, ‘업무 수행 방식을 개선하기 위한 새로운 아이디어를 생각해낸다(선제성).’를 포함하고 있다. 마지막으로 연구결과에 영향을 미칠 수 있는 인구통계변수인 성별, 연령, 근속기간과 직급은 범

주형 척도로 측정하였고 더미변수로 변환하여 통제하였다. 연구변수의 측정은 리커트 5점 척도를 활용하였으며, 구체적인 측정문항은 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 측정변수와 측정 문항

구분	변수		측정문항
독립 변수	포용적 분위기		부서 내 직원들은 내가 소속감을 느끼도록 해준다
			부서 내 직원들은 나를 개인으로서 존중한다
			부서 내 다른 직원들과 다른 의견을 표현하는 것이 편안하다
			부서에서는 사람들의 차이가 존중받고 있다
			나 자신으로서 조직 내에서 성공할 수 있다고 느낀다
매개 변수	능동성		내 아이디어에 대한 장애물을 찾아내고 극복하는 것을 좋아한다
			내 아이디어가 실현되는 것보다 더 흥미진진한 일은 없다
			내가 믿는 것이 있다면 무슨 일이 있어도 나는 그것을 실현시킬 것이다
종속 변수	직무 성과	과업 숙련도	직무의 핵심적인 부분을 잘 수행하고 있다
			주요 업무를 표준 절차를 활용하여 잘 완수한다
			주어진 업무가 적절히 잘 완수되었는지 꼭 확인한다
		과업 적응성	주요 업무 중 변화된 사항이 있을 때에도 잘 적응한다
			주요 업무를 수행하는 방식이 바뀌어도 잘 적응한다
			주요 업무 중 변화된 사항에 적응하기 위해 새로운 방법이나 기술을 배운다
		과업 선제성	직무를 더 잘 수행하기 위해 새로운 방법을 시도한다
			업무 수행 방식을 개선하기 위한 새로운 아이디어를 생각해낸다
			주요 업무 수행 방식에 새로운 변화를 시도한다
통제 변수	성별		남성, 여성
	소속기관		중앙행정기관, 광역·기초자치단체
	근속기간		5년 미만, 5년-14년 이하, 15년-24년 이하, 25년 이상-34년 이하, 35년 이상
	직급		3급 이상, 4급, 5급, 6-7급, 8-9급

IV. 연구결과

1. 분석방법과 절차

본 연구는 포용적 분위기가 능동성을 매개로 직무성과의 세 하위차원인 과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성에 미치는 간접효과를 검증하고자 하였다. 또한, 본 연구는 잠재변수 전체를 하나의 구조모형으로 통합 추정하는 것보다, 세 가지 직무성과 하위차원 각각에 대해 포용적 분위기의 직접 효과와 능동성을 통한 간접효과를 비교·해석하는 데 있으므로 회

귀분석과 PROCESS macro를 활용하여 가설을 검증하였다.

PROCESS macro는 부트스트래핑 기반 신뢰구간을 통해 간접효과의 통계적 유의성을 검증할 수 있으며, 각 변수의 효과를 비교적 간명하고 직관적으로 제시할 수 있다는 장점이 있다. 특히 매개효과의 분포가 정규성을 충족하지 않을 가능성을 고려할 때, 부트스트랩 신뢰구간을 활용한 추론은 매개효과 검증에서 널리 권장되는 접근이다. 본 연구에서는 측정모형 검증은 CFA를 통해 수행하고, 구조적 관계 검증은 회귀분석과 PROCESS macro를 통해 실시함으로써 각 하위차원별 직접효과와 간접효과를 보다 명확하게 확인하고자 하였다.

2. 타당성과 신뢰도 검증

본 연구의 주요 변수들은 동일시점의 자기 보고식 설문을 통해 측정되었으므로 동일방법편의(common method bias)의 가능성을 완전히 배제하기 어렵다. 이에 본 연구에서는 보조적 진단 차원에서 Harman(1967)의 단일요인검증을 하였다. 분석 결과, 모든 측정 문항이 하나의 단일요인으로 수렴하지 않았으며 제1요인이 설명하는 분산은 37.50%로 나타났다. 다만 이러한 결과는 동일방법편의의 부재를 입증하는 충분조건으로 보기 어려우며, 2차 자료를 사용하였기 때문에 조사 설계와 응답 절차를 직접 통제하지 못하였다는 한계로 인해 본 연구의 결과는 자기 보고식 횡단면 자료에 기반을 둔 변수 간 관련성으로 해석할 필요가 있다.

우선, 확인적 요인분석은 변수 간 관계에 대한 유의성 검증과 적합도 지수를 확인하였으며, 포용적 분위기, 능동성, 직무성과 문항 전체를 포함한 전체 측정모형의 적합도는 $\chi^2=2484.49$, $df=203$, CFI=.92, TLI=.91, SRMR=.06으로 나타나 전반적으로 수용 가능한 수준으로 판단되었다(Hair et al., 2009). 또한, 직무성과의 하위구조에 대해서는 추가로 1요인 모형, 3요인 모형, 2차 요인 모형을 비교하여 과업 숙련도, 적응성, 선제성의 구분 가능성을 보다 엄밀하게 검토한 결과, 3요인 모형(CFI=.97, TLI=.96, RMSEA=.14, SRMR=.04)은 1요인 모형(CFI=.91, TLI=.88, RMSEA=.24, SRMR=.10)보다 전반적으로 우수한 적합도를 보였다. 이는 과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성이 단일 차원으로 환원되기보다 구분 가능한 하위차원임을 시사한다. 다만, 절대적합지수인 RMSEA값이 .014로 권장 기준($\leq .08$)을 다소 상회하였으나, SRMR은 .08 이하로 나타나 전반적인 잔차 수준은 양호한 것으로 나타났다. 대규모 표본과 문항 수가 많은 측정모형의 경우 RMSEA와 증분적합지수가 과도하게 보수적으로 산출될 수 있다는 점(Marsh, Wen, & Hau, 2004)을 참고하여 본 연구의 측정모형은 엄격한 기준에 다소 제한이 있으나, 후속 구조모형 분석을 수행하는 데에는 수용 가능한 수준의 타당성을 확보한 것으로 판단하였다.¹⁾

신뢰도 검증은 내적 일관성에 의한 신뢰성 확인방법 중 가장 일반적으로 사용되는 Cronbach' α 값 검증을 하였다. 변수들의 신뢰도 확인 결과 포용적 분위기 다섯 문항은 .86, 능동성 세 문항은 .80, 직무성과 각 문항의 신뢰계수는 숙련도 .84, 적응성 .83, 선제성 .87로 나타나 적정 수준의 신뢰도를 확인할 수 있었다.

3. 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구의 변수인 포용적 분위기, 능동성과 과업 숙련도, 적응성 및 선제성의 평균 및 표준편차, 변수 간 상관관계를 분석하였으며, 결과는 <표 3>과 같다. 포용적 분위기는 능동성, 직무성과와 유의미한 상관관계가 있는 것으로 확인되었다($r=.32, p<.001$; $r=.37, p<.001$; $r=.35, p<.001$; $r=.34, p<.001$). 다만, 직무성과의 세 가지 하위 구성요소인 과업 숙련도와 적응성, 선제성 간 상관관계가 다소 높게 나타났다($r=.68, p<.001$; $r=.53, p<.001$; $r=.68, p<.001$). 이는 Griffin et al.(2007)이 직무성과를 과업 숙련도·적응성·선제성으로 구성된 다차원적 수행의 총 합으로 개념화하면서, 해당 하위 차원들이 서로 상호 배타적인 범주라기보다 상황적 요구에 따라 함께 발현될 수 있는 행동 차원임을 전제한 것과 일치한다. 따라서 본 연구에서 관찰된 하위요인 간 높은 상관은 동일 상위구성개념 내 하위차원 간 공유분산이 반영된 결과로 해석하였다.

<표 3> 연구변수들의 기초통계분석 및 상관관계

연구변수		문항	평균	표준편차	1	2	3	4	5
포용적 분위기		5	3.28	.82	1.00				
능동성		3	3.53	.85	.32***	1.00			
직무성과	과업 숙련도	3	3.85	.72	.37***	.36***	1.00		
	과업 적응성	3	3.73	.75	.35***	.42***	.68***	1.00	
	과업 선제성	3	3.61	.85	.34***	.53***	.53***	.68***	1.00

주 1) N=1,012

주 2) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

1) 3요인 모형에서 각 문항의 표준화 요인적재치는 모두 .82 이상으로 높게 나타났으며, 평균분산추출값(AVE) 역시 과업 숙련도 .73, 과업 적응성 .74, 과업 선제성 .77로 확인되어 수렴타당성은 전반적으로 양호한 수준으로 판단되었다. 그러나 잠재변수 간 상관은 과업 숙련도와 과업 적응성 .80, 과업 적응성과 과업 선제성 .80, 과업 숙련도와 과업 선제성 .63으로 나타나, 특히 적응성이 다른 두 차원과 경험적으로 상당히 밀접하게 연관되어 있음을 보여주었다. 실제로 2차 요인 모형에서는 적응성의 잔여분산이 소폭 음수로 추정되어(-.01) 상위요인을 포함한 위계적 구조는 안정적으로 지지되지 않았다. 따라서 본 연구는 과업 숙련도, 과업 적응성, 과업 선제성을 완전히 독립적인 구성개념으로 강하게 주장하기보다, 상호 밀접하게 관련된 다차원적 직무성과의 하위차원으로 해석하고자 한다.

4. 분석 결과

본 연구는 조직의 포용적 분위기가 구성원들의 능동성을 매개하여 직무성과의 향상에 미치는 영향의 검증을 연구가설로 설정하였다. 가설검증은 회귀분석과 PROCESS macro를 활용하였으며, 분석 결과는 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 위계적 회귀분석 결과

	능동성	직무성과					
		과업 숙련도		과업 적응성		과업 선제성	
성별	-.01	.07*	.07*	.05	.07*	.01	.07*
연령	-.23***	-.14*	-.08	-.17**	-.08	-.21***	-.08
직급	.05	-.01	-.02	-.02	-.02	.01	-.02
근속기간	.0	.04	.04	.02	.04	.02	.04
포용적 분위기	.28***	.36***	.29***	.34***	.29***	.32***	.29***
능동성			.25***		.25***		.25***
R	.41	.41	.46	.39	.46	.41	.46
R2	.17	.17	.22	.15	.22	.17	.22
F값	41.72***	.39.76***	45.97***	36.32***	45.97***	41.09***	45.97***

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

먼저, 포용적 분위기와 직무성과의 직접효과를 분석한 가설1은 유의한 것으로 나타났다(beta=.36, $p < .001$; beta=.34, $p < .001$; beta=.32, $p < .001$). 이러한 결과는 조직의 포용적 분위기가 높을수록 구성원의 직무성과가 유의하게 증가함을 보여준다. 즉, 포용성은 단지 조직이 제시하는 바람직한 문화의 차원을 넘어, 성과와 직접 연결되는 조직 자원으로 작동함을 시사한다. 두 번째로, 포용적 분위기가 구성원의 능동성에 미치는 영향 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타나(beta=.28, $p < .001$), 가설 2는 지지되었다. 분석 결과에 따르면 포용적 분위기가 높을수록 구성원은 주도적으로 문제를 발견하고 새로운 해결 방법의 제안을 통해 현상을 개선하기 위한 능동성이 향상되는 것으로 해석할 수 있다. 세 번째로, 포용적 분위기와 직무성과의 관계에서 능동성의 매개효과도 유의한 것으로 나타났다(beta=.25, $p < .001$; beta=.25, $p < .001$; beta=.25, $p < .001$). 이는 포용적 분위기가 강할수록 구성원의 능동성은 향상되고, 지시된 범위를 넘어서는 적극적·선제적 행동이 증가할 가능성이 높음을 보여준다. 아울러 연구결과는 능동성이 과업성과 향상을 위한 자발적 몰입을 촉진하는 요인임을

뒷받침한다(〈표 5〉 참조).

〈표 5〉 포용적 분위기가 능동성과 직무성과에 미치는 영향: 간접효과

가설	경로	간접효과	Boot S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
가설 3-1	포용적 분위기 → 능동성 → 과업 숙련도	.06	.01	.04	.09
가설 3-2	포용적 분위기 → 능동성 → 과업 적응성	.08	.01	.06	.11
가설 3-3	포용적 분위기 → 능동성 → 과업 선제성	.13	.02	.10	.17

매개효과의 절대적 크기를 나타내는 효과 크기(effect size)를 산출하기 위해 부트스트래핑(Bootstrapping) 분석을 실시하여 간접효과의 유의성을 검증하였다(Preacher & Kelly, 2011). 〈표 5〉에 따르면, 포용적 분위기와 능동성, 직무성과의 관계에서 포용적 분위기는 유의미한 간접효과를 보이는 것으로 나타나 매개효과 가설이 지지되었다. 구체적으로 포용적 분위기가 능동성을 통해 직무성과 하위요인에 미치는 영향은 과업 선제성(.13, [.10, .17])에서 가장 크게 나타났고, 다음으로 과업 적응성(.08, [.06, .11]), 과업 숙련도(.06, [.04, .09]) 순이었다. 이러한 결과는 포용적 분위기가 구성원의 내재적 동기를 높이고, 이를 통해 직무성과로 이어지는 동기 기반 매개경로를 실증적으로 뒷받침한다. 특히 포용적 분위기는 과업 선제성 향상에 상대적으로 더 큰 영향을 미친다는 것으로 해석된다.

V. 함의 및 결론

본 연구는 우리나라 공공조직을 대상으로 구성원이 지각하는 포용적 분위기가 다차원적 직무성과에 미치는 영향을 검증하여 급변하는 공공행정 환경 속에서 주목해야 하는 요인들을 구체적으로 발견하고자 하였다. 분석 결과는 포용이 단지 대표성이나 규범의 문제가 아니라, 변화하는 행정환경에서 공공조직의 성과를 높이는 실질적 조직 조건임을 보여주고 있다. 따라서 향후 공공조직의 포용 정책과 제도는 추상적 가치 선언을 넘어, 구성원이 존중받고 의견을 안전하게 표현하며 차이를 유지한 채 성장할 수 있다고 인식하게 만드는 구체적인 관리 제도의 설계와 운영으로 연결되어야 한다. 관련하여 학술적, 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 포용을 조직의 선언적 가치로 인식하거나 관리적 수사에 머물렀던 기존의 접근(Edelman, Fuller, & Mara-Drita, 2001)을 넘어, 조직의 포용적 분위기 조성이 성과

와 어떠한 관련이 있는지 실증적으로 검토하였다는 점에서 의의가 있다. 특히 기존 논의는 제도적 차원의 DEI 정책과 담론에 주로 주목해 왔으나(Mor Barak et al., 2022), 이러한 접근은 제도적 장치로서의 포용이 조직 내에서 실제로 어떤 경험으로 나타나고, 구성원의 행동과 성과와 어떻게 연결되는지를 설명하는 데 한계를 지닌다. 이에 본 연구는 포용을 제도적 장치나 규범적 가치 자체가 아니라 구성원들이 일상적으로 지각하는 조직의 분위기로 개념화하고, 포용적 분위기가 구성원들이 기존 업무 관행을 재구성하고 새로운 문제 해결 방식을 촉진하는 중요한 조직 조건이 될 수 있음을 확인하였다. 이는 포용을 윤리적 가치나 조직 문화의 부수적 요소로 이해해 온 기존 공공부문 연구를 확장하여 조직 운영의 구조적 기반으로 이해할 수 있는 분석 틀을 제공한다.

둘째, 기존 공공부문 성과 연구는 성과가 산출되는 과정을 설명함에 있어 공공봉사동기와 같은 동기·태도 변수를 중심으로 논의를 전개해 왔으며, 변화 상황에서 나타나는 업무방식 조정, 우선순위 재설정, 학습 및 실행의 변형과 같은 능동적 행동 과정은 상대적으로 덜 조명되었다. 본 연구결과는 선제적 동기모형의 관점에서, 조직 내 포용적 분위기가 능동적 행동의 동기 기반을 형성함으로써 전통적 성과 개념을 넘어 다차원적 성과로 이어질 수 있음을 보여준다. 이는 불확실성과 상호의존성이 증대된 현대 행정환경에서 구성원이 정해진 업무 뿐 아니라 선제적 개선을 시도하도록 유도하기 위해서는 조직에 대한 소속감과 개인으로서 존중받는다라는 인식을 형성하는 포용적 분위기가 중요하다는 점을 시사한다. 즉, 포용은 단순히 구성원의 정서적 상태를 개선하는 데 그치지 않고 성과로 전환되는 과정의 출발점이 된다는 점을 강조한다.

셋째, 본 연구는 직무성과를 과업 숙련도·적응성·선제성이라는 다차원적 개념으로 접근한 논의(Griffin et al., 2007)를 공공조직을 대상으로 검증하여 디지털 전환과 업무 재구성 환경에서 성과를 보다 정교하게 이해할 수 있는 기반을 마련하였다. 특히, 포용적 분위기는 단순히 정해진 일을 정확히 수행하게 하는 것을 넘어 구성원이 기존 방식에 안주하지 않으며 업무 절차와 서비스 제공 방식을 재점검하고 개선해 나가도록 만드는 동력이 될 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 적극행정과도 연결될 수 있는 부분이다. 급변하는 행정환경에서 공무원이 업무 과정상의 비효율을 식별하고 이용자 관점에서 업무 흐름을 재설계하려는 능동성은 공공 생산성 향상의 핵심이 된다(OECD, 2017, 2024). 즉, 적극행정의 핵심이 되는 선제적 문제 정의와 대안 탐색, 개선 행동은 선제성 및 적응성과 개념적으로 맞닿아 있다. 이는 본 연구의 결과가 향후 적극 행정의 구체적인 성과 개념이나 업무수행 절차로의 확장될 수 있는 가능성을 시사한다.

조직 및 인적자원관리 측면에서도 몇 가지 정책적 시사점을 제시해볼 수 있다. 본 연구에

서 포용적 분위기를 구성하는 경험은 소속감, 개인 존중, 의견 표현의 편안함, 차이의 존중, 자기 자신의 독특성을 유지하면서 성공할 수 있다는 인식과 관련되어 있었다. 따라서 이러한 경험이 제도적으로 뒷받침되도록 구체적인 설계가 필요하다. 먼저, 편안하고 자유로운 의견 표현을 위해서는 공공조직 관리 방식이 구성원의 발언과 제안을 안전하게 허용하는 방향으로 설계될 필요가 있다. 단순히 소통을 장려하는 것이 아니라 회의 운영 방식, 제안 절차, 피드백 방식 등에서 직급이나 소수 의견에 따른 위축 없이 의견을 제시할 수 있는 구조를 마련하는 것과도 연결된다. 공공조직의 평가 및 피드백 체계가 구성원의 획일적 적합성만을 강조하기보다 다양한 업무 방식과 기여 형태를 인정하는 방향으로 보완될 필요가 있다.

또한, 능동성의 매개 효과는 구성원의 능동성을 단순히 개인 특성이나 태도의 산물로 보기보다 과업과 환경이 제공하는 산물로 이해할 필요가 있다. Marín-García & Martínez Tomas(2016)의 연구에 따르면, 구성원이 역량과 동기를 보유하더라도 적절한 과업환경이 갖춰지지 않는다면 성과로 연결되기 어렵다. 따라서 공공조직은 포용적 분위기가 능동성의 향상에 영향을 미칠 수 있도록 업무 프로세스 안에 정례화하고, 부서 간 장벽을 낮추는 정보 공유 체계나 협업 구조의 설계를 통해 포용적 분위기가 제공하는 안전·존중·참여 경험이 능동적 문제탐색과 실행으로 전환되도록 관리해야 할 것이다. 경력개발과 인적자원관리 측면에서 구성원의 단일한 성공 경로만을 전제하는 것이 아니라 다양한 배경, 특성, 업무 스타일을 고려하여 성장을 지원하는 것을 고민해 볼 수 있다.

이러한 점에서 현재의 균형인사정책이나 조직문화 개선 논의는 다양한 경력 경로와 성장 기회를 인정하는 인사관리 방식과 긴밀히 연계될 필요가 있다. 우리나라 공공부문은 여성, 장애인, 지역인재 등을 중심으로 대표성 확대를 추진하며 포용의 제도적 기반을 넓혀왔다. 그러나 본 연구결과는 이러한 제도적 장치가 실제로 구성원의 소속감, 존중, 의견 표현의 편안함, 차이 존중, 자기 자신으로서의 성공 가능성으로 이어질 때 비로소 성과와의 연결성이 강화될 수 있음을 시사한다. 따라서 향후 정책은 단순한 대표성 확보를 넘어 다양한 의견이 위축되지 않고 제시될 수 있는 구조, 획일적 적합성보다 다양한 기여를 인정하는 평가·피드백 체계, 변화 대응과 개선 시도를 제도적으로 인정하는 적극행정 및 디지털 전환 기반의 성과관리 방식과 통합적으로 연계될 필요가 있다.

끝으로, 포용적 분위기와 능동성을 고취하는 리더의 코칭이나 의사결정 참여 구조 개편 등의 설계가 필요하다. 공공조직의 혁신을 위해서는 학습과 아이디어 구현을 가능하게 하는 기술·도구·자원 및 지원 체계가 중요하며, 아이디어 제안과 개선을 촉진하는 보상 장치가 현장에서 의미 있는 요인으로 작동할 수 있다(OECD, 2017). 공공조직의 성과관리 및 평가 체계는 절차 준수 중심에서 벗어나 과업 숙련도, 선제성, 적응성을 공식적으로 반영하는 방

향으로 재설계될 필요가 있다. 변화 대응과 개선 시도가 성과의 일부로 인정되는 평가 환경이 조성될 때, 포용의 효과는 보다 분명하게 나타날 것이다.

이와 같은 시사점에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 한계점이 있다. 무엇보다 2차 자료를 활용함에 따라 측정상의 제약이 존재한다. 확인적 요인분석과 요인적재치, AVE 등의 검토를 통해 사후적으로 측정모형의 구성타당성을 점검하였으나, 이는 원적도의 다차원적 구조를 충분히 재현한 것과는 구별될 필요가 있다. 향후 연구에서는 전체 측정 문항을 활용하거나 하위차원을 보다 명시적으로 구분하여 포용적 분위기의 다차원적 구조를 더 충실하게 반영할 필요가 있다. 또한, 동일 시점의 자기보고 설문자료를 활용하였다는 점에서 인과 추론의 한계가 있다. 단일요인검증 등으로 동일방법편의 가능성을 점검하여 결과의 신뢰성을 확보하고자 하였으나, 변수간 관계가 과대추정되었을 가능성을 비재하기 어렵다. 또한, 포용적 분위기는 특정 시점의 측정만으로 그 효과를 포착하는 데에는 한계가 있다. 향후 종단 연구나 패널 자료를 활용한 보다 엄밀한 검증이 요구된다.

한편, 자료의 한계로 조직 맥락과 개인 특성에 따른 이질성을 반영하지 못한 부분도 있다. 기관 유형, 직무 특성, 리더십, 인사제도, 조직문화, 직무 등 다양한 요인이 포용적 분위기의 형성과 작동 방식에 영향을 미칠 수 있으나 담아내지 못했다. 이후 연구에서는 이러한 이질성을 비교하거나, 다집단 분석을 통해 측정 동일성과 경로계수의 차이를 검증함으로써 연구모형의 적용 범위를 더욱 확장할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김윤권. (2021). 협업행정의 동인과 제약에 관한 이론적 연구. 「한국행정학보」, 55(3), 59-94.
- 김준합·임상혁·강보경·귀인평. (2023). 포용적 리더십과 혁신행동과 실책관리문화 인식과의 관계 연구. 「리더십연구」, 14(S1), 3-31.
- 김홍민·임현진. (2020). 포용적리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적주인의식의 매개효과. 「지역산업연구」, 43(4), 3-23.
- 임태호·이석환. (2011). 정부 간 재정지원 제도의 변화가 지방정부의 효율성과 형평성에 미치는 영향에 대한 연구. 「행정논총」, 49(1), 117-137.
- 이미희·신호철. (2025). 포용적 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: LMX의 매개효과와 지각된 실책관리풍토의 조절효과. 「혁신기업연구」, 10(1), 209-227.
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. *Public Personnel Management*,

51(3), 309-329.

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Twenge, J. M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589-604.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brewer, M. B. (2012). Optimal distinctiveness theory: its history and development. P. A. M., Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins. (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, 2, 81-98. London: Sage
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Cho, S., & Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Cingolani, L., & Salazar-Morales, D. (2024). The role of public workforce diversity and the administrative ecosystem in advancing digital public service innovation. *Public Management Review*, 26(10), 2966-2991.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Desai, A., & Manoharan, A. P. (2024). Digital transformation and public administration: The impacts of india’s digital public infrastructure. *International Journal of Public Administration*, 47(9), 575-578.
- De Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good governance: Performance values and procedural values in conflict. *The American Review of Public Administration*, 45(6), 635-652.
- Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of law. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1589-1641.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies.

Human Performance, 14(1), 97-124.

- Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 21-40.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. CA: University of Chicago Press.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222.
- Hwang, J., & Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis. *Administration in Social Work*, 36(1), 23-39.
- Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58(11), 934-945.
- Kim, P. S. (2021). South Korea's fast response to coronavirus disease: implications on public policy and public management theory. *Public Management Review*, 23(12), 1736-1747.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
- 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.
- Marin-Garcia, J. A., & Martinez Tomas, J. M. (2016) Deconstructing AMO framework: a

- systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1040-1087.
- Marsh, H. W., Wen, Z., & Hau, K. T. (2004). Structural equation models of latent interactions: evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction. *Psychological methods*, 9(3), 275-300.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?. *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62.
- Meier, K. J., Davis, J., & Xu, X. (2023). Effectiveness, efficiency, and equity tradeoffs in public programs: A citizen experiment. *Public Administration Review*, 83(6), 1462-1477.
- Mor Barak, M. E., & Daya, P. (2014). Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace: Corporate and organizational efforts in the community and the global society. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (eds), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 391-412). CA: Jossey-Bass.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871.
- Murphy, K. R. (2005). Why don't measures of broad dimensions of personality perform better as predictors of job performance?. *Human Performance*, 18(4), 343-357.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82.
- OECD. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. Paris, OECD Publishing.
- OECD. (2024). Public Innovation for Social Inclusion in Ibero-America: Facilitators, Challenges and Impact. *OECD Public Governance Reviews*. Paris, OECD Publishing.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design

- matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171-1204.
- Parker, S. K., & Knight, C. (2024). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management*, 63(2), 265-291.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K.(2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4): 827-856.
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 221-248.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Vogt, C., van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Grover, S. L., & Eckloff, T. (2021). Proactivity at work. *Journal of Personnel Psychology*. 20(3), 103-149
- Yean, T. F., Tan, F. C., & Nadarajah, D. (2022). Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants. *International Journal of Public Sector Management*, 35(5), 622-639.

ABSTRACT

The Relationship Between Inclusive Climate and Public Officials’ Multidimensional Job Performance: The Mediating Effect of Proactivity

Myung Moon & Sangsuk Kim

Identifying organizational conditions that enable public officials to feel respected and engage proactively in their work is essential for maintaining and improving performance in a rapidly changing administrative environment. This study examines how an inclusive climate influences multidimensional job performance in public organizations, focusing on task proficiency, adaptability, and proactivity. Based on the proactive motivation model, the study verifies the relationship between inclusive climate and performance through employees’ proactivity and tests the hypotheses using survey data from the ‘Comparative Survey of Perceptions among Members of Public and Private Organizations in Korea’ conducted by Korea Institute of Public Administration. The mediation analysis shows that an inclusive climate is positively associated with all performance dimensions via proactivity. The indirect effect is stronger for task proactivity, suggesting the importance of an inclusive climate as an organizational condition that facilitates employees’ problem search and improvement-oriented action beyond accurate task execution. The theoretical and practical implications of the study are presented.

【Keywords: inclusive climate, proactivity, job performance, task efficiency, task adaptability, task proactivity】