

공무원 행복 증진을 위한 탐색적 연구: 조직적·제도적 차원의 관리를 중심으로*

김다은**

김서용***

우리나라에서 공무원은 정년 보장이라는 높은 안정성으로 인해 선호도가 높지만, 정작 공무원의 삶은 높은 업무강도와 스트레스, 그리고 민간부문에 비해 낮은 급여와 복지 수준으로 인해 쉽지 않다. 그러나 국민의 행복을 위해 봉사하는 공무원 역시 스스로 행복할 권리가 있다. 공무원의 행복 증진 요인을 탐색하기 위하여 본 연구는 상향확산 이론을 바탕으로 삶의 큰 비중을 차지하는 직업 생활영역이 전반적인 행복에 영향을 미친다고 가정한다. 분석 결과, 조직적 차원에서 관리하는 업무환경, 업무자원, 업무자율성과 제도적으로 관리하는 급여, 후생복지, 일과 가정 조화의 만족도 증가는 행복도에 긍정적으로 응답할 확률을 증가시켰다. 직급의 조절효과는 일과 가정 조화 변수에서만 유의하여 관리직급에서 일과 가정 조화 지원제도의 만족도가 행복에 큰 영향을 준다는 점을 나타낸다. 공무원의 행복을 보장하기 위해 정부는 먼저 이들의 수요와 만족을 파악하고 이를 바탕으로 인사관리 제도의 유연성을 확보할 필요가 있다.

주제어: 공무원 행복, 공무원 인사제도, 제도적 관리, 조직적 관리

* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원(NRF-2018S1A3A2075609)을 받아 수행된 연구이다.

** 제1저자, 고려대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 고려대학교 정부학연구소 연구교수로 있다. 주요 관심분야는 관료제, 거버넌스, 정책수단, 정책분석 등이다(bonodaun@korea.ac.kr).

*** 교신저자, 고려대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 이주대학교 행정학과 교수로 있다. 주요 관심분야는 위험 및 안전정책, 삶의 질, 인사관리, 과학기술정책 등이다(seoyongkim@ajou.ac.kr).

I. 연구의 배경 및 목적

우리나라의 공무원제도는 우수한 인재들이 국민 전체에 대한 봉사자로서 사명감을 가지고 공직을 일생의 본업으로 삼아 정년까지 장기 근무하도록 신분을 보장하는 직업 공무원제를 바탕으로 한다.¹⁾ 고용불안정성이 높아지고 있는 현대 사회에서 드물게 정년까지 고용이 보장되는 공무원은 매력적인 직업으로 여겨지고 있다. 2018년 기준 취업 시험을 준비하는 청년층 중 38.8%에 해당하는 41만명이 공무원 시험을 준비할 정도로 오늘날 우리 사회의 젊은 세대들은 앞다투어 공무원 취업을 위한 경쟁에 뛰어들고 있다.²⁾ 그러나 꿈꾸던 직장에 들어갔음에도 정작 과중한 업무와 민원 등 스트레스에 시달려 과로사하거나 자살을 선택하는 경우도 언론에서 빈번하게 보도된다. 우리나라 중앙부처 공무원 1인당 연간 평균 근로시간은 OECD 평균과 비교하여 1,000시간이나 많은 것으로 나타났다(서울경제, 2018.01.16.). 이처럼 국민의 행복을 위해 봉사하는 공무원들은 정작 스스로 행복할 권리를 누리지 못하고 있다.

그동안 인사관리 제도 속에서 공무원의 행복은 중요한 목표가 아니었다. 최근 일과 삶의 균형, 공무원의 행복 등이 논의되고 있지만, 기존의 인사관리는 주로 공직의 생산성, 즉 성과나 업무효율 등을 증대시키는 것을 목적으로 수행되어왔다. 이러한 관점에서 이루어진 ‘인적자원’ 관리는 공무원을 조직의 자산으로 간주하여 우수한 인력을 확보하고 이들의 가치를 높임으로써 조직의 성과에 기여하는데 초점을 두었다. 자연스럽게 업무성과와 직접 연관되는 측정 가능한 계량지표들이 관리의 목표와 기준이 되었다. 반면 인적자원을 관리하여 조직의 성과를 높이는 과정에서 개인의 행복이라는 삶의 궁극적 목표는 무시되었다(Gavin & Mason, 2004). 이처럼 효율성을 우선시하는 획일적인 관리 속에서 공무원은 성과 창출을 위한 일종의 수단과 도구로 타자화되어왔다(이도형, 2014: 9). 인사혁신처에서 발표한 2020년 근무혁신 지침 역시 일과 삶의 양립을 목표로 내세웠지만, ‘업무능률을 향상’시켜 ‘생산적인 근무여건’을 마련하자는 내용이 앞에 나오는 반면, 일과 삶의 균형에 관한 내용은 삶의 질을 저해하지 않기 위해 노력하자는 수준에 그친다.

개별 공무원에게 직업은 단순히 경제적 소득을 통해 생계를 유지하는 수단 이상의

1) 우리나라는 국가공무원법과 지방공무원법에서 각각 공무원을 경력직공무원과 특수경력직공무원(정무직과 별정직)으로 나누고 있으며, 본 연구의 대상을 포함하여 공무원 대다수는 “실적과 자격에 따라 임용되고 그 신분이 보장되며 평생 동안(근무기간을 정하여 임용하는 공무원의 경우에는 그 기간 동안을 말한다) 공무원으로 근무할 것이 예정되는 “경력직공무원에 해당한다(유민봉, 2019).

2) 통계청 경제활동인구조사

의미를 지닌다. 직업 생활은 자신의 능력을 발휘하는 자아실현의 장으로서 삶의 질과 행복에 영향을 준다(정지범, 2011). 좋은 직장에서 일하는 것 역시 좋은 삶을 영위하기 위한 필수요건이다(Gavin & Mason, 2004: 387). 나아가 공무원의 삶의 질을 높이는 것은 건강한 공직생활에 도움이 되고 직무수행 및 국민에 대한 서비스 전달 성과를 개선하여 공직 생산성과 국가경쟁력의 향상과 같은 조직성과 창출에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다(조경호, 2003). 행복하지 않은 공무원은 사기가 낮아질 것이며 업무동기가 부여되지 않아서, 업무수행 성과 역시 낮아질 수 있다(OECD, 2016).

그렇다면 정부는 공무원의 행복을 어떻게 보장할 수 있을까? 행복을 결정하는 요인은 크게 미시적인 개인적 요인과 거시적인 국가사회적 요인으로 구분된다. 그리고 삶의 여러 측면, 즉 하위구성 영역들에 대한 만족도가 전반적인 삶의 행복에 영향을 줄 수 있다. 흔히 행복과 쉽게 연관되는 결혼, 인간관계, 직장, 건강 상태, 종교 등 개인적 특성은 민감한 내적 영역에 속하기 때문에 개별적으로 조직 차원에서 이를 파악하거나 관리하는 것은 불가능하다. 또한 가정생활 영역이나 여가생활과 같은 삶의 측면도 인사관리의 측면에서 쉽게 접근하거나 직접 대응하기 어렵다는 한계가 있다. 따라서 행복 자체는 내재적 마음의 상태라고 하더라도 최소한 정부가 관여할 수 있고 책임을 져야 하는 직업생활 영역에서 공무원의 행복을 최대한 고려할 필요가 있다. 인사관리의 초점을 조직의 성과에 둘 것인가, 또는 구성원의 행복에 둘 것인가는 인사관리의 방향뿐 아니라 세부적인 제도들에까지 큰 영향을 주기 때문이다. 직장생활의 만족도를 최종 목표로 설정한다면, 직장생활을 벗어난 개인 생활영역에 미치는 부차적인 영향 등에는 소홀해질 수 있다. 예컨대 일과 가정의 양립 제도의 경우에도 직장생활에 지장이 없는 선에서 형식적인 보장에 그치면 가족 구성원들이 만족하기 어려울 것이다.

본 연구는 인사관리적 차원의 함의를 제시하기 위해 공무원의 직업 생활에서 행복에 영향을 주는 요인들을 조직적 그리고 제도적 차원의 관리 측면에서 탐색한다. 이를 위해 먼저, 공무원의 행복에 대한 개념적 논의와 그 결정요인에 관한 선행연구들을 검토한다. 그리고 조직적 차원과 제도적 차원에 속하는 직업생활 요인이 공무원의 행복에 미치는 영향에 대해 논의한 후, 이를 바탕으로 가설을 설정한다. 분석의 대상은 2018년 한국행정연구원에서 실시한 ‘공직생활에 대한 인식조사’ 설문 자료이며, 실증분석을 통해 가설을 검증하고 관리적 차원에서의 함의를 제시하면서 마치고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 공무원과 행복

행복은 다양한 상황에서 느낌 또는 감정을 표현하기 위해 우리 주변에서 널리, 그리고 흔히 사용된다. 이처럼 포괄적 속성으로 인해 행복을 주제로 하는 다양한 연구들에서 '웰빙(Well-being)', '삶에 대한 만족(Life satisfaction)', '삶의 질(Quality of life)' 등 다르게 표현하기도 한다. 그러나 각각의 개념이 연구되어온 서로 다른 맥락을 넘어서 이들 간의 관계를 구체화해보자면, 주관적 웰빙은 단순한 행복을 넘어서는 매우 포괄적인 개념이지만 동시에 이들은 삶의 질을 구성하는 주요 요인이기도 하다. 일반적으로 삶의 질을 구성하는 개념으로 경제학에서는 주로 행복이 쓰이고 심리학에서는 주관적 웰빙(Subjective wellbeing)이 선호된다. 주관적 웰빙은 개별 삶의 영역에 대한 인지적 평가(cognitive evaluation)뿐만 아니라 삶에 대한 정서적 반응(affective reaction)까지 포괄하는 개념이다(Diener et al., 1999). OECD의 주관적 웰빙 측정 가이드라인 역시 주관적 웰빙의 구성요소로서 전반적인 삶에 대한 평가(life evaluation)와 특정 시점을 기준으로 측정되는 느낌이나 감정적 상태와 같은 정서(affect), 삶의 목적과 의미를 뜻하는 유테모니아(eudaimonia)를 포함한다(OECD, 2013: 10).

반면 정책을 설계하는 등 실용적 목적을 위해서는 삶의 서로 다른 영역(domains)에 대한 개인의 주관적 평가, 즉 삶에 대한 만족이나 행복을 사용하여 접근하는 경우가 많다. 이들은 삶의 질과 행복은 유사한 개념으로서 혼용될 수 있다고 본다(Sirgy et al., 2001; Phillips, 2006; Oishi, Diener & Lucas, 2007; Bok, 2010; 정지범, 2011). 개인의 삶의 질은 삶에 대한 만족과 행복에 대한 주관적 평가로 결정되기 때문에, 행복을 통해 이를 가장 잘 측정할 수 있다는 것이다(Campbell, 1976). 서로 다른 표현에도 불구하고 측정결과에는 큰 차이가 없다는 연구결과도 있다.³⁾ 이러한 관점에 따르면 행복은 개인이 처한 객관적인 상황뿐 아니라 그 상황을 어떻게 느끼는지, 즉 자신의 삶을 스스로 어떻게 평가하고 삶에서 무엇을 중요하게 여기는지에 따라 결정된다(Diener & BW Diener, 2008: 4). 본 연구는 공무원의 행복 개념 자체를 논하기 보다 인사관리 차원에서 정부가 직장생활 영역에서 공무원의 행복을 어떻게 증진할 수 있는지에 관심을 둔다. 따라서 삶의 여러 측면을 세분하여 삶의 질을 측정하거나 내지

3) 서로 다른 표현에도 불구하고 사람들에게 얼마나 행복한가 또는 삶에 대해 얼마나 만족하는가에 대한 질문의 응답은 대개 비슷한 수준으로 나타난다는 주장도 존재한다(Bok, 2010: 33).

는 관찰하기 힘든 경험에 대한 내면의 정서적인 반응을 포함하는 주관적 웰빙보다 행복이라는 표현을 사용한다.

그렇다면 공무원의 행복을 증진하기 위해서는 어떤 점을 살펴보아야 하는가? 개인의 성격이나 기질이 삶에 대한 만족을 결정짓는다고 보는 관점에서 행복은 다양한 구체적인 삶의 영역에서 상황에 따라 변화하기보다 안정적인 것으로 여겨진다(Pavot & Diener, 2008: 139). 개인 고유의 기질에 따른 행복이 하향확산(top-down spillover theory)되어 삶 전반에 대한 만족이 개별 영역에 대한 만족도를 결정한다고 보기 때문이다. 반면 상향확산이론(bottom-up spillover theory)에 따르면 삶을 구성하는 하위 영역에 대한 만족은 행복에 영향을 줄 수 있다(Campbell et al., 1976; Diener, 1984; Sirgy et al., 2001; 김병섭 외, 2015; 이윤경, 2018). 하위에 속하는 여러 삶의 영역 안에서의 만족들이 축적되어 궁극적으로 상위에 있는 삶의 만족, 즉 행복에 영향을 줄 수 있다는 것이다(Sirgy et al., 2010). 이러한 접근에 따르면 개인의 삶은 다양한 영역으로 구분 가능하며, 가족, 직업, 여가 등의 영역을 주요 삶의 영역으로 볼 수 있다(Sirgy et al., 2010). 그중에서도 직장에서의 삶을 의미하는 직업 생활영역은 개인의 삶에 중대한 영향을 미치고 있으며, 일반적으로 성인이 영위하는 일상생활의 상당 부분을 차지한다(Harter, Schmidt & Keyes, 2003: 206).⁴⁾ 그러므로 근무 시간, 보수, 업무 자율성, 업무 안전성, 업무 스트레스, 관리직 여부 등 근무여건은 전반적인 삶의 만족에 영향을 미친다(Drobnič et al., 2010; 209-210). 우리나라 공무원들 역시 마찬가지로 직장에서 보내는 시간이 큰 비중을 차지한다. 따라서 본 연구는 상향확산이론을 바탕으로 정부가 공무원의 근무여건을 개선하면 직장에서의 만족이나 긍정적 경험 등이 주요 삶의 영역에 해당하는 직업 생활영역에 대한 효용을 증가시켜 공무원의 행복에 기여할 것이라고 가정한다.

선행연구 역시 삶의 여러 하위 영역 중에서 특히 직업생활 영역이 행복에 미치는 영향에 주목하였다. 공무원의 행복에 있어서 직업 생활영역의 중요성은 삶의 질을 직업인으로서 공무원에게 주어진 생활 및 업무조건을 통해 살펴보기나(박경효, 2000), 공무원의 삶의 질에 공무원으로서의 직업에 대한 만족을 강조하는 등(조경호, 2003) 다양한 연구에서 주목받아 왔다. 민간기업종사자와 비교하였을 때도 직장생활 영역은 공무원의 삶의 질에 가장 유의한 영향을 주기 때문에, 삶의 질 개선을 위해 직장생활

4) OECD에서 발표하는 근로자당 연평균 실제 근로시간에 따르면(소정근로시간 내의 모든 실 근로시간, 연장근로시간, 작업장에서의 대기 및 준비시간, 다과시간을 비롯한 작업장에서의 짧은 휴게시간을 합한 것), 우리나라는 2018년 기준 조사대상 국가 중 멕시코(2,148)에 이어 두 번째로 높은 1,993시간을 기록하였다.

영역의 질이 우선 향상될 필요가 있다는 것이다(김미숙·조경호, 2000).

직장생활에서 행복의 영향요인은 연구의 초점에 따라 다양한 측면에서 접근할 수 있다. 예컨대 행복을 경험하는 수준은 단기적(Transient level), 개인적(Person Level), 조직단위(Unit level)로 구분 가능하다(Fisher, 2010: 386). 행복감을 느끼는 대상을 토대로 업무 그 자체(the work itself), 맥락적 특성을 포함한 직무(the job including contextual features), 그리고 전체로서의 조직(the organization as a whole)에 대한 행복으로 나눌 수 있다(Fisher, 2010: 391). 그러나 행복에 영향을 주는 개인적 요소들이 직장에서 처하는 환경이나 상황과 같은 외적 조건과 결합하여 행복을 증가시키거나 감소시킬 수 있으므로 직장에서의 행복은 조직관리 차원에서 개발 및 관리 가능한 요인들에 초점을 두어야 한다(Fisher, 2010). 삶에 대한 주관적 인식 역시 객관적인 삶의 조건과 공간과 같은 외적 환경에 대한 만족도와 평가를 기반으로 형성되기 때문이다(임희섭, 1996). 무엇보다 공무원들은 인사교류나 담당업무 변경 외에 민간부문과 달리 직무 관련 조건이나 직장에 대한 불만 등으로 인해 공공부문 내에서 직장을 옮기거나 바꾸는 것이 어렵다. 부서 이동을 하더라도 인사관리 제도 등은 대상이 되는 공무원들에게 공통 적용된다. 공공부문의 특성상 소속된 기관이 다르더라도 유사한 공직문화와 근무환경을 지니고 있다. 그야말로 하나의 직장에서 평생을 보내는 것이다. 따라서 조직관리 차원에서 쉽게 접근하기 힘든 내면적 태도와 가치관, 신념 등의 주관적 영역보다 인사관리의 측면에서 관리적 접근이 가능한 측면들에 초점을 두는 것이 공무원의 행복을 높이는데 실질적인 함의를 줄 수 있다.

이러한 맥락에서 최근에는 직업 생활영역에 속하는 구체적인 요인들을 중심으로 하는 실증분석 연구들이 활발하게 진행되고 있다(권용수, 2004; 이상열, 2005; 최진욱·노종호, 2017; 김현정·최서희, 2018). 권용수(2004)의 연구에 따르면 후생복지제도 중에서도 선택적 복지제도에 대한 만족도는 근무의욕 향상에 유의미한 영향을 줌으로써 여성공무원 개개인의 삶의 질 향상에 기여한다. 그리고 이상열(2005)은 경찰공무원의 근로생활의 질은 심리적 탈진과 과도한 업무량 등 열악한 업무환경 요인으로 인해 저하된다고 제시하였다. 최진욱과 노종호(2017)는 한국행정연구원에서 수행한 ‘공직생활에 대한 인식조사’ 자료를 토대로 직장생활 영역에서 인사관련 및 직무관련 요인이 삶의 질에 미치는 영향을 실증분석하였다. 그 결과 인사관련 요인에 속하는 가족친화 정책에 대한 만족도, 외재적 보상의 공정성, 근무성적평정의 공정성과 직무관련 요인에 속하는 업무자율성, 직무스트레스 등 모든 요인들이 공무원 삶의 질에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 김현정과 최서희(2018)의 연구는 높은 근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 부정적 효과를 조직적 차원에서 관리하기 위하여 업무자율성의

역할을 조절효과 검증을 통해 살펴보았다. 그 결과 업무자율성은 근로시간이 삶의 만족도를 낮추는 부정적 효과를 완화해주는 완충역할을 수행하는 것으로 제시되었다. 그러나 특정 지자체나 직렬에 해당하는 집단만을 대상으로 하는 경우 결과를 일반화하기 어려운 한계를 지닌다. 일반 공무원들을 대상으로 하는 연구에서도 일부 변수들 중심으로 제한적으로 효과성이 검증되었다.

이에 본 연구는 공무원의 행복을 일반인의 행복과 별개의 개념으로 구분하여 정의하기보다, 공공부문 인사관리의 측면에서 차별화된 접근의 필요성에 주목한다. 그리고 행복을 구성하는 삶의 여러 가지 측면 중에서도 일과 관련된 부분, 즉 직장생활에서의 요인에 주목하였다. 스스로 근무환경을 바꾸거나 쉽게 이직하기 힘든 공무원들의 특성을 고려해 인적관리의 측면에서 공무원들이 처한 환경과 직무여건을 개선함으로써 이들의 행복을 높일 수 있는 요인을 알아보고자 하는 것이다. 아래에서는 크게 공무원에 대한 처우에 해당하는 제도적 차원과 개별 공무원이 속한 조직 측면에서 직무를 수행하는 과정에서 경험하게 되는 조직적 차원으로 나누어 개별적 요인들이 공무원의 행복에 미치는 영향을 살펴보려고 한다.

2. 직업 생활에서의 행복을 위한 조직적 차원의 관리

일반적으로 조직적 수준에서 이루어지는 인적자원 관리는 조직구성원들의 행복에 영향을 주는 중요한 요인이다. 이러한 요인들은 개별적으로 개인이 보유한 에너지, 기력, 여가시간 등의 자원과 연관될뿐더러 조직 내에서의 대우와 자신의 위치 등에 대한 불편감, 스트레스, 만족과 연계된 심리적 영향도 줄 수 있다. 특히 조직적 차원에서 행복에 영향을 주는 요인들을 식별하는 것은, 공무원이 소속된 해당 부처 내지 하위부서 단위 등에서 조직진단을 통해 조직문화를 개선하거나, 업무분담 재조정 등을 통해 신속하고 용이하게 대응할 수 있다는 장점이 있다. 따라서 조직적 차원에서 직무와 관련된 관리를 통해 공무원의 행복도를 높일 수 있다.

1) 업무량

직무와 관련된 요인으로서 업무량은 개별 조직구성원이 수행하도록 부여된 업무의 양이다. 업무량과 행복은 일정 구간에서는 업무량의 증가에 따라 행복도 증가할 수 있지만, 반대로 너무 과도한 경우에는 업무량이 감소할 때 행복이 증가하게 되므로 단순한 정비례 또는 반비례의 선형적 관계로만 국한되지는 않는다(Drobnič et al., 2010: 210). 일반적으로 조직의 구성원들은 역량과 직무 수준, 직급 등에 따라 자신이 감당

할 수 있는 적절한 범위의 업무량이 주어질 것을 기대한다. 만약 업무량이 지나치게 많아서 주어진 기간 안에 완수하기 어려운 경우 자신의 업무에 몰입하기 어려우며, 완수하는 것에 대한 심리적 압박감을 느껴 스트레스를 경험한다(옥원호·김석용, 2001; 김정인, 2018). Hobfoll(1989: 516-519)이 제안한 자원보존이론으로 설명하면, 개인이 가치를 부여하는 대상, 개인적 특성 에너지, 상태 등과 이들을 확보하는 수단은 일종의 개인이 창출하고 보존하고자 하는 자원(resource)에 해당한다. 따라서 이를 손실하거나 손실의 위험이 가해지는 경우, 예컨대 높은 업무량으로 인해 에너지가 고갈된다고 여기면 스트레스를 유발해 행복에 부정적 영향을 준다. 게다가 여가 및 휴식의 부족과 만성피로뿐 아니라 과도한 업무량에 비하여 상대적으로 낮은 보상 수준, 다른 동료와의 비교 등은 부정적인 감정을 불러일으켜 개인 생활에까지 영향을 줄 수 있다(이상열, 2005: 68). 계속하여 과도한 업무 부담이 주어지는 경우 공무원은 심리적인 탈진으로 이어져 근무의욕을 잃고, 심한 경우 퇴직 의사로까지 발전할 것이다(노종호·최진욱, 2018: 115).

가설 1-1: 업무량은 공무원의 행복에 負(-)의 영향을 미친다.

2) 업무환경

업무환경은 업무를 수행할 수 있도록 조성된 환경의 전반에 해당한다. 업무환경을 구성하는 구체적인 요소에는 소음이나 조명, 냉난방이나 공간 등이 포함된다(박경효, 2000: 3). 이러한 사무실 등의 물리적 환경은 업무 수행과정에서 상당 부분 머물러야 하는 공간이라는 점에서 조직구성원에 미치는 영향력이 매우 크다(김화연·오현규, 2018: 257). 예컨대 업무환경 관련 요인이 조직구성원들의 수요와 기대 수준에 비교하여 부족한 경우, 업무에 집중할 수 없어 효율성이 떨어지며 오랜 기간 유지되면 사기가 저하된다. 때문에 직장 안의 여러 설비와 시설에 대한 만족 수준은 행복에 영향을 줄 수 있다(Nadler & Lawler, 1983: 조경호 외, 2000). 건강과 안전 등에 위해를 끼칠 수 있는 위험한 업무환경이라면 개인의 건강과 웰빙을 침해하고, 그러한 위해 요인이 없다면 긍정적인 영향을 줄 것이다(Danna & Griffin, 1999: 359). 따라서 업무환경에 대한 만족은 업무 과정에서 긍정적인 심리상태와 감정을 유지하여 행복을 높일 수 있다.

가설 1-2: 업무환경에 대한 만족은 공무원의 행복에 正(+)의 영향을 미친다.

3) 업무자원

주어진 업무를 원활하게 수행하기 위해서는 필요로 되는 자원들이 적절하게 제공되어야 한다. 만약 업무를 수행할 때 필요한 예산과 물적, 인적자원 등에 대한 지원이 부족하다면 이를 확보하기 위해 노력하고 설득하는 등 추가적인 업무량과 책임의 부담이 발생할 수 있다. 따라서 업무자원을 충분히 제공받지 못하는 경우 근무의욕 저하와 직무스트레스 증대로 인해 직무 만족에 영향을 주며, 나아가 조직에 대한 불만으로 이어질 수도 있다. 무엇보다 공무원들의 경우 오늘날 복잡하고 빠르게 변화하는 사회에 대응하여 어려운 문제를 해결하고 다양한 국민의 요구를 충족하는 과정에서 다루어야 하는 업무 분야와 범위가 크게 증가하고 있다. 그러나 공공부문의 특성상 인력충원에 유연성이 부족하고, 예산 등의 물적자원 역시 한정된 세입을 통해 확보되는 경우가 많아서 엄격한 통제를 거쳐 계획되며, 다른 정책과의 우선순위를 고려하지 않을 수 없기 때문에 업무자원에 대한 지원이 적절하게 이루어지지 못하는 경우가 많다. 그러므로 공무원의 행복에 업무자원의 제공에 대한 인식이 미치는 영향을 살펴볼 필요가 있다.

가설 1-3: 업무자원에 대한 만족은 공무원의 행복에 正(+)의 영향을 미친다.

4) 업무자율성

조직의 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 필요한 의사결정을 스스로 자유롭게 할 수 있는 재량을 갖고 자신이 맡은 직무를 통제할 수 있는 정도를 업무자율성이라고 한다(Liu, Spector, & Jex, 2005; Morgeson & Humphrey, 2006). 업무에서 자기 결정의 수준이 높은 사람들은 업무처리 과정에서 발생하는 스트레스나 소진을 덜 경험하고, 또한 이를 잘 극복하는 경향이 있다(Gagné & Deci, 2005; Fernet, Guay, & Senécal, 2004). 업무자율성이 적절하게 보장되지 않는 경우 업무 수행과정에서 외부로부터 통제를 받고 결정 권한의 자유로운 행사가 제한되기 때문에 자발적인 노력과 같은 내재적 업무 동기가 손상될 수 있다(Georgellis et al., 2012). 업무수행에 자율성이 있으면 일을 덜 지루하고 보다 가치있는 것으로 느끼게 되고, 몰입하게 된다(Diener & Biswas-Diener, 2008: 77). 그러므로 업무자율성은 공무원의 자기효능감과 성취감, 나아가 행복에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(박은순 외, 2019: 298). 이는 자신의 삶을 스스로 통제할 수 있다고 여기는 사람들이 그렇지 않은 경우보다 상대적으로 더 행복하다는 기존의 연구들을 통해서도 뒷받침되어 왔다(이내찬, 2012; 김현정·최서희, 2018).

가설 1-4: 업무자율성은 공무원의 행복에 正(+)의 영향을 미친다.

3. 직업 생활에서의 행복을 위한 제도적 차원의 관리

공무원의 복지와 관련해서 정부는 관련 법령에 규정된 여러 가지 제도를 두고 있다. 5) 이러한 다양한 제도들은 공무원들이 가진 다양한 복지 수요를 효과적으로 충족시켜줌으로써 건강하고 활기차게 근무할 수 있는 여건을 조성하고 일과 삶의 균형을 지원한다. 6) 근무에 대한 보상 및 생활안정을 위하여 주어지는 급여와 기타 후생복지제도 등의 복지요인은 조직에서 구성원이 받는 대우에 대한 인식과 직결된다. 예컨대 자신이 좋은 대우를 받고 있다고 느낀다면 근무의욕과 사기에 영향을 줄 수 있다. 그리고 경제적 여건과 여가생활 확보는 직장 외의 개별적 삶의 영역에서 안정과 만족에 직접적인 영향을 주어 직업 생활 외에도 전반적인 삶의 행복도를 높일 수 있다. 무엇보다 제도적 차원의 관리는 공공부문과 민간부문 근로자 간에 직접 비교 가능하여 상대적인 만족감에 영향을 준다. 그러나 현재 공무원의 급여와 후생복지제공 등 보상에 대한 대우는 민간부문에 비해서 낮은 수준으로 공무원의 사기를 저하시키는 요인으로 지목되고 있다. 따라서 인적자원 관리의 측면에서 적절한 제도적 지원을 통해 공무원의 행복을 높일 수 있다.

1) 급여수준

근로자에게 생계를 유지하기에 충분한 수준의 정당한 임금의 지급은 직장에서의 행복에 영향을 주는 중요한 요인의 하나이다(Diener & Biswas-Diener, 2008). 기존의 여러 선행연구 역시 수입이 개인의 행복에 유의한 정적 영향을 주고 있다는 결과를 제시하고 있다(Oswald, 1997; Ryu, 2016). 특히 영리업무나 겸업 금지 의무를 지는 공무원에게 보수란 업무의 대가로 받는 직접적인 금전적 보상 외에도 자신과 그 가족의 생활에 중요한 경제적 기반이다. 따라서 보수는 공무원들이 적극적으로 업무를 수행할 수 있게 동기를 부여하는 동시에 삶의 질에도 영향을 준다(박경효, 2000: 3). 생활 보장의 측면 외에도 공무원의 보수에 대한 만족은 민간부문과 비교하였을 때 상대적 박

5) 업무환경은 대통령령인 ‘공무원 후생복지에 관한 규정’ 제15조에 “소속공무원이 신체적·정신적 건강을 유지하고 활기차게 근무할 수 있도록 적극적으로 지원”할 것을 운영기관장의 책무로 규정되어 있다. 보수 관련 규정은 ‘국가공무원법’, 그리고 후생복지 관련 항목은 ‘공무원 후생복지에 관한 규정’에 명시되어 있다. 일-가정 조화를 위한 출산 및 육아휴직제도와 유연근무제 등은 ‘국가공무원법’과 ‘공무원임용령’에 규정을 두고, 직장 내 보육시설의 경우 ‘영유아보육법’에 따라 설치하고 있다.

6) 인사혁신처 홈페이지 공무원인사제도, 2019년 12월 8일 검색결과
(<http://www.mpm.go.kr/mpm/info/retireAnnuity/retireAnnuityIntro/>)

탈감으로 인한 조직 이탈과 사기 저하 등의 측면에서 중요하다. 이처럼 보수에 대한 만족도는 공무원의 행복에 영향을 줄 수 있다(박경효, 2000; 최순영, 2017; 박은순 외, 2019).

가설 2-1: 급여수준에 대한 만족은 공무원의 행복에 正(+의 영향을 미친다.

2) 후생복지

공무원의 후생복지 제도는 임금 이외의 부수적으로 주어지는 간접적 편익에 해당하는 수단이다. 후생복지 제도는 주로 민간부문과 비교해 부족한 공무원 보수수준을 보완하고 생활 수준을 높이고 처우를 개선하기 위한 것이다. ‘공무원 후생복지에 관한 규정’은 후생복지의 목적으로 “공무원의 다양한 복지 수요를 효과적으로 충족시키고, 공무원이 건강하고 활기차게 근무할 수 있는 여건을 조성”하는 것을 제시하고 있다. 즉, 공무원 후생복지는 ‘공무원의 물질적 및 정신적 생활을 안정시키고 향상시키려는 활동’으로 이해할 수 있다(오석홍, 2013). 정부의 인적자원관리 차원에서 후생복지 제도는 우수한 인력을 확보하고 유지하기 위한 유인이며, 사기관리를 통해 직무능률을 높이고 공무원 개인의 삶의 질 향상에도 기여한다(이선우, 1997; 권용수, 2004). 특히 선택형 복지제도의 경우 조직구성원들이 개인에 할당된 일정한 복지점수 한도 내에서 각자 필요에 따라 건강관리, 여가활용 등 적합한 복지혜택을 자유롭게 선택할 수 있도록 한다(박천오 외, 2016: 332). 따라서 개인의 욕구와 이해관계를 중시하는 이러한 선택형 복지제도의 활용은 공무원 뿐만 아니라 그 가족들이 지닌 욕구와 필요성을 충족시켜줌으로써 공무원의 전반적 삶의 질과 만족의 향상에 기여할 수 있다.

가설 2-2: 후생복지에 대한 만족은 공무원의 행복에 正(+의 영향을 미친다.

3) 일과 가정 조화

직장에서의 삶과 가정에서의 삶은 별개의 영역이 아니며, 직장에서 보내는 시간 못지않게 가정에서 보내는 시간 역시 공무원의 삶에 중요한 부분을 차지한다. 과거에는 개인의 삶보다도 조직에 충실한 것이 우선시 되었고, 외벌이 가정이 많아서 자녀의 출산과 양육은 여성이 전담하는 영역으로 여겨져 직장 내에서 일과 가정의 양립에 대한 배려가 부족하였다. 그러나 현재는 국가 전반적으로 여성 노동인력이 증가하고 있으며 맞벌이 가정이 늘어나는 추세로, 이에 따라 일과 가정생활을 조화시키고자 하는 개인

의 욕구들이 증대하고 있다. 특히 업무량이 과중하여 소위 '저녁과 주말이 없는 삶'을 사는 공무원들에게는 출산과 육아의 부담이 더욱 크게 느껴질 수밖에 없다. 일과 가정 생활이 양립되지 않아 갈등을 느끼는 경우 직장생활이 가정이라는 사적 영역에까지 부정적인 영향을 미침으로써 공무원의 행복을 저해할 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위한 수단 중 하나로서 가족친화적 근무제도는 공무원들의 다양한 욕구를 충족시켜주며 스트레스를 줄이고 가정생활에 충실할 수 있게 돕는다(Roberts, 1995 :131). 예컨대 유연근무제와 탄력근무제, 육아휴직, 직장 내 보육시설 등의 활용은 출산과 양육과정에서 일과 가정 사이에서 발생하는 갈등을 줄이고 직무몰입과 직장생활만족도를 높여 개인과 조직 모두에 바람직한 영향을 줄 수 있다(이선우·조경호, 2000; 최진욱·노종호, 2019: 65). 따라서 일과 가정의 조화를 지원하는 정책은 공무원의 행복에 긍정적 영향을 준다(박은순 외, 2019: 299).

가설 2-3: 일과 가정 조화에 대한 만족은 공무원의 행복에 正(+)의 영향을 미친다.

4. 직급에 따른 차이

우리나라의 공직은 기본적으로 사람을 중심으로 특정 공무원이 보유하는 지위와 권한을 기준으로 분류하는 계급제를 기반으로 한다. 따라서 채용, 승진, 보수 등 인사관리의 주요 기준으로 연공서열이 활용되고 있다. 현재 일반직 공무원의 경우 9개 계급으로 구성된 피라미드형 구조이다. 이러한 직급체계는 공무원들에게 주어지는 권한과 책임뿐 아니라 보수 등 처우를 결정하는 중요한 요소로서 인사행정의 기준으로 작용한다(권용수 외, 2015: 231). 직위분류제적 요소가 일부 가미되어 있지만, 여전히 연공서열을 중심으로 하는 인사관리가 이루어지고 있는 것이다. 따라서 각자의 계급에 따라 어떠한 일을 할 수 있는지가 결정된다. 그러나 공무원의 직급이 미치는 영향에 관한 연구는 부패행태(서정환·조준모, 1997), 조직관리에 대한 인식(권용수, 2001), 조직시민행동(김미선·박성수, 2017), 혁신행동(김국진·강지선, 2019; 이승주·안소영, 2019)에서 직급 간 차이를 보는 등 일부에 국한되어 있으며, 행복이나 삶의 질 연구에서도 주로 통제변수로만 여겨져 왔다.

객관적 직업 특성으로서 직급이 삶에 대한 만족에 영향을 준다는 선행연구에 따르면 높은 직급에 해당하는 근로자들은 감독 책임(supervision responsibility)을 지니며, 이로 인해 전반적인 삶에 대한 만족이 높아진다(Drobnič et al., 2010). 우리나라 공무원의 경우에도 6급 이하 공무원들은 주로 일상적이고 반복적인 일반사무 업무를

수행하며 조직 위계 안에서 명령을 받고 실무를 수행하는 위치에 가깝다. 반면 5급 이상 공무원들은 과업을 총괄하거나, 관리직으로서의 직무를 수행하며 결단력이나 자율성 등이 중요시된다. 때문에 직급에 따라 업무량과 업무환경 및 업무자원 등에 대한 인식 기준이 다를 수 있다. 특히 주어진 업무를 수행하는 관점과 이를 총괄하는 관점과 외부에서 기대하는 역할의 차이를 고려하면 업무자율성에 대한 만족 역시 크게 다를 수 있다.

제도적 관리에 해당하는 보수의 경우는 확연하게 직급에 따라 구분된다. 6급 이하 공무원의 직급별 연공급을 기본으로 하는 호봉제이다. 반면, 5급 이상 공무원들은 기본 연봉과 성과연봉으로 구성된 성과급적 연봉제, 고위공무원단은 직무성과급 연봉제 적용을 받는다. 따라서 제도적 차이를 고려하면 보수에 대한 만족도가 행복에 미치는 영향이 직급에 따라서 달라질 수 있다. 실제로 고시출신 엘리트 관료 중심의 인사관리 체계로 인해 하위직 공무원들의 승진 및 보수에 대한 만족이 낮다는 연구결과도 있다(권용수, 2001). 후생복지의 경우 제도 내용상으로는 직급에 따른 차이가 존재하지 않으나 복지점수는 근무연수와 성과 여부에 따라 영향을 받을 수 있다. 일과 가정의 조화제도 역시 만족도를 판단하는 기준점이 직급에 따라 다를 수 있다. 예컨대 5급 이상 공무원들은 담당하는 과업과 관리에 공백이 발생하는 경우 이로 인한 부담이 상대적으로 더 크게 나타날 수 있다(권혜원·권순원, 2013). 즉, 육아로 인한 업무 공백과 경력 단절에 대한 걱정이 크기 때문에 5급 이상 공무원들의 경우 일과 가정 조화제도에 대한 만족도가 행복에 더 큰 영향을 줄 수 있을 것이다. 따라서 조직적 차원과 제도적 차원의 관리 요인들이 공무원의 행복에 미치는 영향에 직급이 갖는 조절효과에 대한 분석을 모형에 포함한다.

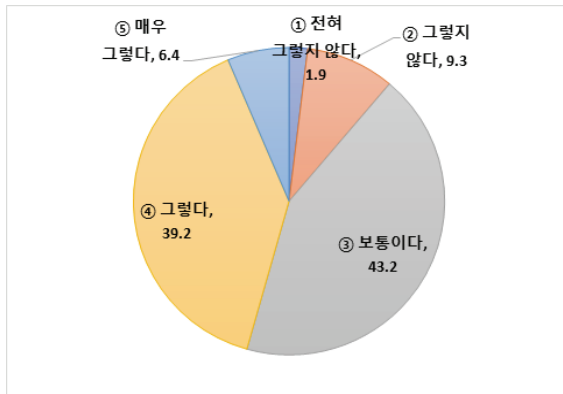
III. 연구 설계

1. 자료와 변수 설명

본 연구는 한국행정연구원 사회조사센터에서 중앙부처 및 광역자치단체 소속 일반 직 공무원을 대상으로 2018년 실시한 공직생활에 대한 인식조사자료에서 공무원 행복과 이를 제고하기 위한 제도적 차원과 조직적 차원의 요인 관련 문항들을 추출하여 분석에 활용하였다.⁷⁾ 공직생활에 대한 인식조사는 공직생활 전반에 걸친 다양한 공무원들의 인식과 만족을 측정한다. 종속변수의 경우 공무원 개인의 행복도를 묻는 단일 설

문 문항을 사용하여 측정하였다. 행복을 비롯하여 삶의 만족도나 삶의 질 변수의 측정은 대부분의 실증연구에서 다차원의 하위개념을 측정한 뒤에 이를 합산하거나 단일 설문 문항을 통해 측정되고 있다(노종호·최진욱, 2018: 106). 다문항 측정의 경우 행복의 다차원적 측면을 적절하게 포착할 수 있다는 점에서 장점이 존재한다. 그러나 이러한 다면적 하위요소들에 대한 합의도 어려울뿐더러, 실제 응답 결과에 있어 큰 차이가 없다는 의견도 존재한다. 다수의 선행연구에서도 이러한 개념들을 포괄적인 단일 설문 문항으로 측정하고 있으며, 이 역시 신뢰성과 타당성을 충분히 확보할 수 있다고 주장한다(Diener & Larsen, 1984; Sandvik, Diener, & Seidlitz, 1993; Glatzer, 2006; 노종호·최진욱, 2018). 직장에서 개인이 느끼는 행복을 광범위하게 살펴보는 데는 세부적 항목으로 구분한 측정정보보다도 포괄적인 삶의 태도 또는 평가의 측정이 유용하게 사용될 수 있다(Fisher, 2010). 공무원들의 행복도에 대하여 빈도분석을 수행한 결과는 아래 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 공무원의 행복도(2018)



7) 2018년 8월 1일-9월 30일까지 E-mail 웹조사를 활용하여 조사하였다. 표본추출은 모집단의 층(중앙부처 46개, 광역자치단체 17개, 부처내 과/팀)을 고려하였으며, 표본크기는 목표 오차한계(95% 신뢰수준으로 중앙부처 2.1%, 광역자치단체 3.1%)를 고려하여 표본을 할당하였다. 응답자 총 4,000명 중 남자가 64.3%(N=2,573), 여자가 35.9%(N=1,429), 연령별 20대 6.9%(N=276), 30대 28.2%(N=1,126), 40대 38.9%(N=1,558), 50대 26.0%(N=1,040)로 나타났으며, 학력별 고졸이하 4.0%(N=158), 대졸 74.6%(N=2,958), 석사 19.3%(N=773), 박사 2.8%(N=111), 재직기간 1-10년 29.5%(N=1181), 11-20년 31.2%(N=1,249), 21년 이상 39.2%(N=1,570), 계급별 3급 이상 0.6%(N=23), 4급 7.7%(N=284), 5급 21.8%(N=872), 6급 32.0%(N=1,279), 7급 27.6%(N=1,104), 8급 6.6%(N=264), 9급 4.4%(N=174)로 나타났다.

공무원의 행복에 대한 응답을 볼 때 ‘매우 그렇다’ 6.4%, ‘그렇다’ 39.2%로 긍정적 응답이 45.6%로 나타났다. 반면에 ‘전혀 그렇지 않다’ 1.9%, ‘그렇지 않다’ 9.3%로 부정적 응답이 11.2%로 나타났다. 긍정적 응답이 45.6%, 부정적 응답이 11.2%으로 긍정의 비율이 높은 편이지만 다소 유보적인 ‘보통’이라는 응답도 43.2%로 높다. 일반 국민을 대상으로 2016년 수행된 한국종합사회조사(KGSS)의 경우, 행복도가 ‘매우 행복’의 비중이 12.9%, ‘행복하다’의 경우 34.1%로 나타났다.⁸⁾ 행복에 대한 긍정적 응답의 비중은 두 설문에서 유사하게 나타났지만, 공직생활 인식조사에서 ‘매우 행복하다’는 응답이 국민의 절반 수준밖에 되지 않는다는 점을 고려하면, 공무원의 행복도를 높이기 위해 노력할 필요가 있다.

중속변수인 공무원의 행복에 영향을 미치는 독립변수로 조직적 관리 차원의 업무량, 업무환경, 업무자원, 업무지율성이 포함되었으며, 제도적 관리 차원의 급여수준, 후생 복지, 일과 가정의 조화가 고려되었다. 독립변수는 공직생활 인식조사에서 측정된 설문 문항들을 토대로 요인분석을 거쳐 구성되었으며 문항에 대한 응답척도는 대부분 5점 척도로 구성되었다. 업무환경과 업무량 변수는 설문 구성상의 한계로 인해 단일문항으로 측정되었다.

아래 <표 1>에는 행복에 영향을 미치는 것으로 알려진 개인적 특성을 통제하기 위하여, 공무원의 인구사회학적 배경에 따른 행복도의 차이 분석결과를 제시하였다.

<표 1> 평균비교분석

통제변수	구성	평균	Anova-test
성별	남자	3.40	2.405
	여자	3.36	
연령	20대	3.38	3.275***
	30대	3.33	
	40대	3.40	
	50대 이상	3.44	
결혼	미혼	3.28	7.570***
	배우자 있음	3.42	
	사별	3.02	
	이혼	3.30	

8) 2016년 설문 기준, ‘매우 행복하다’는 전체의 12.9%, ‘행복하다’는 34.1%, ‘보통’은 40.4%, ‘불행하다’는 9.8%, ‘매우 불행하다’는 2.7%로 나타났다(김지범 외, 2017).

통제변수	구성	평균	Anova-test
학력	고졸 이하	3.44	4.960***
	전문대학 졸업	3.35	
	대학(4년제) 졸업	3.36	
	대학원 석사 졸업	3.45	
	대학원 박사 졸업	3.64	
재직기간	1-10년	3.36	3.773**
	11-20년	3.36	
	21년 이상	3.43	
계급	1-3급	3.33	4.919***
	4급	3.54	
	5급	3.46	
	6급	3.35	
	7급	3.39	
	8급	3.25	
	9급	3.30	

주) *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$

먼저 성별에 따른 행복도 차이는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이는 성별에 따라 행복도가 다르게 나타날 가능성이 높다고 제시하였던 기존 연구(김성곤·김성중, 2008; 구교준 외, 2015; 박은순 외, 2019)와는 다른 결과이다. 기존 연구에 따르면 남성공무원이 여성공무원보다 가족에 대한 부양책임 및 승진에 대한 압박감이 높아 행복감이 낮을 수 있다고 제시하였으나(박은순 외, 2019), 여성의 사회진출이 활발하게 이루어지고 있으며 맞벌이가정이 증가하는 추세를 고려할 때 이러한 부담이 남성에게 국한된다고 보기 어렵다.

연령별로는 20대, 30대에 비해 40대와 50대의 행복도가 높게 나타나, 나이가 적을 때보다 많을 때 행복도가 높아지는 것으로 나타나고 있다. 20대와 30대의 경우 결혼 및 육아와 출산 등으로 인한 경제적, 육체적 부담으로 인해 행복감이 감소할 수 있으나 40대 이후 자녀들이 어느 정도 성장하고 경제적으로 안정되면 행복도가 올라갈 수 있다(박은순 외, 2019). 결혼상태에 따라서는 행복도 평균이 미혼이 3.28점, 배우자있음이 3.42점, 사별이 3.02점, 이혼이 3.30점으로 나타나 배우자 있음이 가장 높고 사별이 가장 낮게 나타나고 있다. 이는 가족구성원 간 친밀감과 유대도 인한 안정감이 전반적인 삶의 만족도와 행복에 영향을 줄 수 있다는 기존 연구의 결과와 일치한다(강성진, 2010).

학력별로 보면 고졸이하에 비해, 대졸자들, 대학원 석사와 박사 졸업자의 행복도가 높은 편이며, 특히 5개 집단 중에서 대학원 박사 졸업자의 행복도가 가장 높다. 높은 학력은 직무수행 역량을 제고할 수 있으며, 직장 내에서 상대적으로 좋은 대우와 타인과의 비교 우위 등 여러 측면에서 행복감에 영향을 미칠 수 있다(임재영 외, 2016: 181). 아울러 박사학위를 통한 자아실현이라는 고차원적 욕구 충족이 행복에 영향을 미쳤을 것으로 해석된다.

재직기간별로 보면 초·중기에 비해 장기에 해당하는 집단에서 행복도가 가장 높게 나타나 공직생활이 오래될수록 만족도가 높다는 점을 시사한다. 직급에 따른 행복도 차이 역시 유의한 것으로 나타났는데, 4급이 3.54, 5급 3.46으로 평균이 높다. 이는 상대적으로 높은 직급의 공무원들이 더 높은 행복감을 보인다는 점을 나타낸다. 그러나 높은 직급의 경우 업무 자율성이 높고 더 많은 보수 등 상대적으로 좋은 대우를 받기 때문에 단순히 직급이 높을수록 행복하다는 해석은 주의해야 한다. 직급에 따른 보수체계의 차이 등 제도적, 조직적 차이도 함께 고려해야 한다.

이처럼 행복 관련 연구에서 영향을 미치는 것으로 나타난 개인 특성 변수들을 포함하여 이들의 영향을 통제하였다. 성별(여성=1, 남성=0), 연령(20대를 참조집단으로 30대, 40대, 50대 이상), 결혼(기혼=1, 미혼=0), 교육(고졸이하=0), 재직기간(10년 이하가 참조집단으로 11년 이상, 21년 이상), 직급(5급이상=1, 6급이하=0)으로 구성되었다.

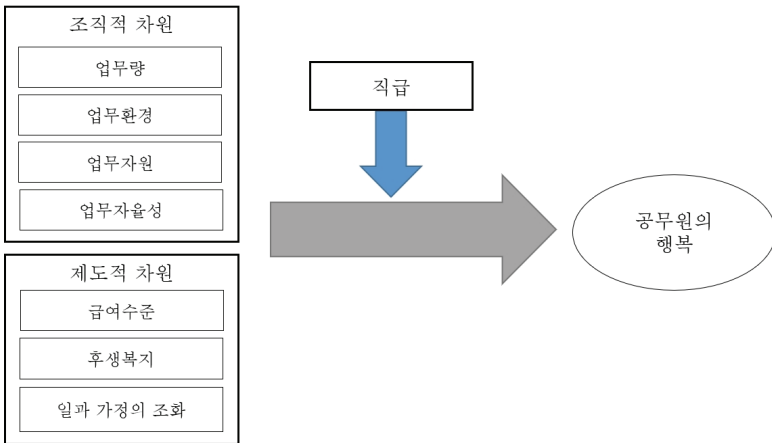
2. 분석모형과 방법

본 연구의 분석모형은 아래 <그림 2>와 같다. 실증분석에 사용된 종속변수는 공무원의 행복이다. 독립변수는 조직적 차원의 관리요인에 해당하는 업무량, 업무환경, 업무자원과 제도적 차원의 관리요인에 해당하는 급여수준, 후생복지, 일과 가정 조화 지원제도에 대한 만족도를 포함하였다. 그리고 어떤 직급에 현재 해당하는지에 따라서 독립변수들이 행복에 미치는 영향에 차이가 있을 수도 있다는 전제하에 조절변수로 직급을 포함하였다. 그 외에 모형에는 포함하지 않았지만, 개인의 행복에 영향을 미치는 것으로 알려진 요인(성별, 연령, 혼인 상태, 교육수준, 재직기간, 직급)을 통제변수로 설정하였다.

연구모형을 토대로 제도적 차원과 직무적 차원에 속하는 다양한 요인들이 공무원의 행복에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위하여 본 연구는 서열 로짓(ordered logit) 모형을 적용하였다. 이는 자료의 특성에 따른 것으로 본 연구의 종속변수인 공직생활에 대한 인식조사 자료가 응답자의 주관적 행복감을 ① 매우 아니다, ② 아니다, ③ 보

통, ④ 그렇다, ⑤ 매우 그렇다의 서열형 척도로 측정하기 때문이다. 이처럼 이산적이고 순서화된 범주로 측정되는 설문은 경우 주로 서열 로짓 모형(ordered logit model) 회귀를 적용한다. 이 경우 각 설명변수의 회귀계수의 값이 종속변수의 모든 범주에서 동일하다는 평행선 가정(parallel lines assumption)의 충족이 전제된다. 즉, 종속변수의 모든 범주 집단 간 짝을 지어 비교하여 이들의 관계가 같게 나타날 때 만 하나의 모형에서 한 세트의 계수 값이 존재한다.⁹⁾

〈그림 2〉 연구모형



3. 변수의 타당성과 신뢰성분석

종속변수와 독립변수들의 문항 및 신뢰도 분석 결과는 아래 <표 2>와 같다. 요인분석은 복수의 설문문항으로 측정된 개념에 대한 타당성과 신뢰성의 검증을 위한 것으로, 주성분분석의 요인추출, 베리맥스(varimax) 요인회전을 수행하였다. 요인적재량(factor loading) 기준값은 0.5 이상으로 설정하였다. 단일문항으로 측정된 행복, 업무량, 업무환경을 제외하고 초기고유값(eigen value)이 1 이상인 요인별로 요인적재량(factor loading)이 각각 기준값에 해당하는 0.5 이상의 문항들을 묶었다. 그 결과 업무자원의 1번문항(589)을 제외하면 모든 문항의 요인적재량이 0.7 이상으로 확인되어 설문 문항의 구성이 타당한 것으로 판별되었다. KMO값은 0.823으로 요인분석을 위한

9) 만약 이러한 평행성 가정을 충족시키지 못하는 경우에는 일반화된 선형 모형을 활용해서 응답범주별로 다르게 나타나는 독립변수의 회귀계수 값을 구하는 방법을 적용할 수 있다.

적절한 수준으로 판명되었으며, Bartlett 구형성 검증값 역시 유의한 것으로 나타나 결정요인들 관계분석에 요인분석이 적합한 것으로 나타났다. 추가로 개념별로 신뢰성 계수(Cronbach' Alpha)를 측정하여 세부 설문문항의 신뢰성을 검증한 결과 후생복지는 0.671로 다소 낮지만,¹⁰⁾ 대부분의 변수가 0.7과 0.8이상으로 높게 나타났다. 마지막으로 동일방법편의(common method bias)를 확인하기 위해 단일요인검증(single factor test)를 실시하여 분산설명력에 있어 하나의 요인이 총 분산의 절대적 비중을 차지하고 있지 않은지(50% 이상) 확인하였다(Podsakoff et al., 2003). 가장 많은 설명력을 차지하는 요인의 설명 분산이 33.01%로 확인되어 동일방법편의 문제가 심각하지 않은 것으로 나타났다.

〈표 2〉 측정문항의 신뢰도와 타당도

개념	측정문항	요인적재량	신뢰도계수
행복	q38_2. 귀하께서는 삶의 질과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까? 1) 나는 주위의 다른 사람들과 비교할 때 행복하다 (① 매우 아니다, ⑤ 매우 그렇다)	-	-
업무량	q1. 귀하께서는 평소 업무량에 대해서 어떻게 생각하십니까? ① 매우 적은 수준이다. ② 적은 수준이다. ③ 적절한 수준이다. ④ 많은 수준이다. ⑤ 매우 많은 수준이다.	-	-
업무환경	q2. 귀하께서는 업무환경(소음, 조명, 냉난방, 공간환경 등)과 관련하여 얼마나 만족하십니까? ① 매우불만족 ②불만족 ③보통 ④만족 ⑤ 매우 만족	-	-
업무자원	q3_1. 나는 업무수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다	.589	.797
	q3_2. 나는 업무수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다	.844	
	q3_3. 나는 업무수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다	.781	
업무 자율성	q4_1. 나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	.766	.782
	q4_2. 나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	.795	
	q4_3. 나는 업무수행 평가지표/기준을 수정할 수 있다	.794	

10) 후생복지 질문 중 제도적 차원의 관리와 거리가 있는 세 번째 문항(나는 원하는 시기에 자유로이 휴가(연가)를 사용할 수 있다)을 이미 제외하였고 두 문항은 후생복지 제도의 구성 및 수준이라는 서로 다른 차원에 대한 공무원의 인식을 반영하고 있다는 점에서 포함하는 것이 옳다고 판단하였다.

개념	측정문항	요인적재량	신뢰도계수
급여수준	q9_1. 내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	.837	.835
	q9_2. 내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업 직원(대기업체 수준)과 비교할 때 적정한 수준이다	.841	
후생복지	q10_1. 선택형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다	.817	.671
	q10_2. 공무원 후생복지제도는 민간기업(대기업체 수준)과 비교할 때 만족할 만한 수준이다	.754	
일과 가정의 조화	q11. 귀하께서는 가족친화적 근무제도를 활용해 본 경험이 있으십니까?	.882	.822
		.835	
	q11_1. 육아휴직제도, q11_2. 직장 내 보육시설, q11_3. 유연근무제/탄력근무제 ① 매우불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족	.828	

KMO= .823, Bartlett의 구형성 검정= 2488.322 (df=120, p=.000)

IV. 분석결과

1. 기초통계 및 상관관계 분석

아래에서는 주요연구변수 간 관계를 살펴보기 위한 기초통계와 단순상관분석을 실시하였다. 일과 가정조화 정책에 대한 인식을 물어본 문항의 경우 응답 결측 비율이 높아서 이를 제외한 2,669개의 케이스만 분석에 활용하였다. 일반적으로 측정 문항에서 3이 보통이라는 응답임을 감안하면, 대부분의 변수들의 평균이 3점대로서 부정적인 응답보다도 긍정적인 응답에 가깝게 분포하고 있다는 점을 알 수 있다. 그러나 급여수준과 후생복지의 경우 3점보다 낮게 나타나, 보통보다 낮은 부정적인 응답의 비중이 높게 나타났다.

변수들 간 상관관계 분석에서 모든 변수들은 통계적으로 유의미한 상관관계를 보였다. 종속변수인 행복은 조직적 차원의 변수 중 업무량과는 부의 관계, 업무환경, 업무자원, 업무자율성과는 정의 관계를 가지고 있다. 제도적 차원의 변수 중 급여수준, 후생복지, 일과 가정 조화에 대한 만족도와는 정의 관계를 가지고 있다. 변수들 가운데서 조직적 차원의 관리 요인에 해당하는 업무자율성과 업무자원의 상관관계가 강하게 나타났으나, 업무량은 상관계수가 -0.77로 약하지만 음의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 변수의 기초통계 및 상관관계 분석

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 행복	3.41	0.81	1	-.077**	.193**	.257**	.287**	.239**	.231**	.189**
2. 업무량	3.73	0.73	.	1	-.080*	-.247**	-.178**	-.285**	-.166**	-.048*
3. 업무환경	3.14	0.91	.	.	1	.455**	.278**	.295**	.282**	.144**
4. 업무자원	3.16	0.69	.	.	.	1	.511**	.402**	.386**	.255**
5. 업무자율성	3.05	0.72	1	.329**	.313**	.190**
6. 급여수준	2.70	0.81	1	.535**	.090**
7. 후생복지	2.75	0.79	1	.117**
8. 일과가정조화	3.78	0.83	1

주) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

2. 로짓분석

연구모형에 따라 종속변수인 행복도에 미치는 변수들의 영향을 분석하기 위해서 로짓분석을 실시한 결과는 〈표 4〉와 같다. 모형1은 통제변수와 독립변수만 포함한 서열 로짓분석의 결과이며, 모형2는 직급과 독립변수들 간 상호작용항을 포함하여 조절효과를 검증한 서열 로짓분석의 결과이다. 분석을 위하여 통계프로그램 SPSS Statistics 23버전을 활용하였다.

분석 결과, 추정계수에서 조직적 차원에서의 관리에 해당하는 업무량 변수를 제외한 모든 변수가 행복도에 통계적으로 유의한 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 조직적 관리 차원에서 업무환경과 업무자원, 업무자율성에 만족할수록 행복도에 대한 질문에 '매우 그렇다'(=5)고 대답할 확률이 커지고, '전혀 그렇지 않다'(=1)고 대답할 확률은 줄어든다. 마찬가지로 제도적 관리 차원의 변수인 급여수준, 후생복지, 일과 가정 조화제도에 만족할수록 행복도에 대한 질문에 긍정적으로 대답할 확률이 커지고, 부정적으로 대답할 확률은 줄어든다. 따라서 가설 1-1을 제외한 모든 가설이 채택되었다.

종속변수인 행복에 미치는 영향을 승산비(odds ratio)를 통해 해석하면, 업무자율성의 승산비는 가장 높은 1.603이다. 이는 업무자율성이 1단위 증가하면, 행복도가 1단계 높은 범주에 포함될 승산(odds)이 1.603배, 즉 60.3% 커진다는 것을 의미한다. 다음으로는 일과 가정의 조화의 승산비가 1.370(37%), 후생복지의 승산비가 1.299(29.9%)으로 나타나 행복도가 1단계 높은 범주에 포함될 승산이 크게 나타났다. 업무환경은 승산비 1.113으로 1단위 증가하는 경우 행복도가 1단계 높은 범주에 포함될 승산이 1.113배(11.3%)로 유의한 영향을 미치는 변수 중에서 가장 낮게 나타났다.

〈표 4〉 행복도에 미치는 영향에 대한 서열 로짓분석 및 직급의 조절효과 분석

		모형1				모형2			
		b	S.E.	Odds Ratio	Percent Change	b	S.E.	Odds Ratio	Percent Change
독립 변수	x1_업무량	0.054	0.055	1.056	5.6	.002	.066	1.002	0.2
	x2_업무환경	0.107**	0.048	1.113	11.3	.141**	.057	1.151	15.1
	x3_업무자원	0.241***	0.075	1.272	27.2	.319***	.090	1.376	37.6
	x4_업무자율성	0.472***	0.063	1.603	60.3	.432***	.077	1.540	54.0
	x5_급여수준	0.211***	0.060	1.234	23.4	.162**	.071	1.176	17.6
	x6_후생복지	0.262***	0.059	1.299	29.9	.283***	.071	1.327	32.7
	x7_일과가정조화	0.315***	0.049	1.370	37.0	.240***	.055	1.272	27.2
통제 변수	gender_성별(여성)	0.166**	0.083	1.181	6.0	.062*	.183	1.064	6.4
	aged30_30대	0.059	0.188	1.060	17.7	.156	.209	1.168	16.8
	aged40_40대	0.163	0.213	1.177	4.2	.065	.241	1.067	6.7
	aged50_50대	0.041	0.244	1.042	24.9	.223	.120	1.250	25.0
	married_기혼	0.223*	0.119	1.249	16.8	.167*	.198	1.182	18.2
	education_교육	0.155	0.199	1.168	-16.6	-.162	.114	0.851	-14.9
	yeared11_11년이상 재직	-0.182	0.114	0.834	-7.4	-.062	.153	0.940	-6.0
yeared21_21년이상 재직	-0.077	0.152	0.926	39.3	-1.048	.788	0.351	-64.9	
level_직급(5급이상)	0.331***	0.091	1.393	18.1	.163	.083	1.177	17.7	
조절 변수	x1 * level					.182	.118	1.200	20.0
	x2 * level					-.115	.099	0.891	-10.9
	x3 * level					-.210	.152	0.811	-18.9
	x4 * level					.127	.130	1.135	13.5
	x5 * level					.158	.126	1.172	17.2
	x6 * level					-.060	.126	0.942	-5.8
	x7 * level					.275*	.105	1.317	31.7

N= 2,669

LR Chi2(16)=438.23***

LR Chi2(23)=451.09**

Log Likelihood=-2957.0227

Log Likelihood=-2950.5918

Pseudo R2=.167

.171

주) *: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

〈표 5〉 공무원의 행복에 대한 설명변수별 한계효과

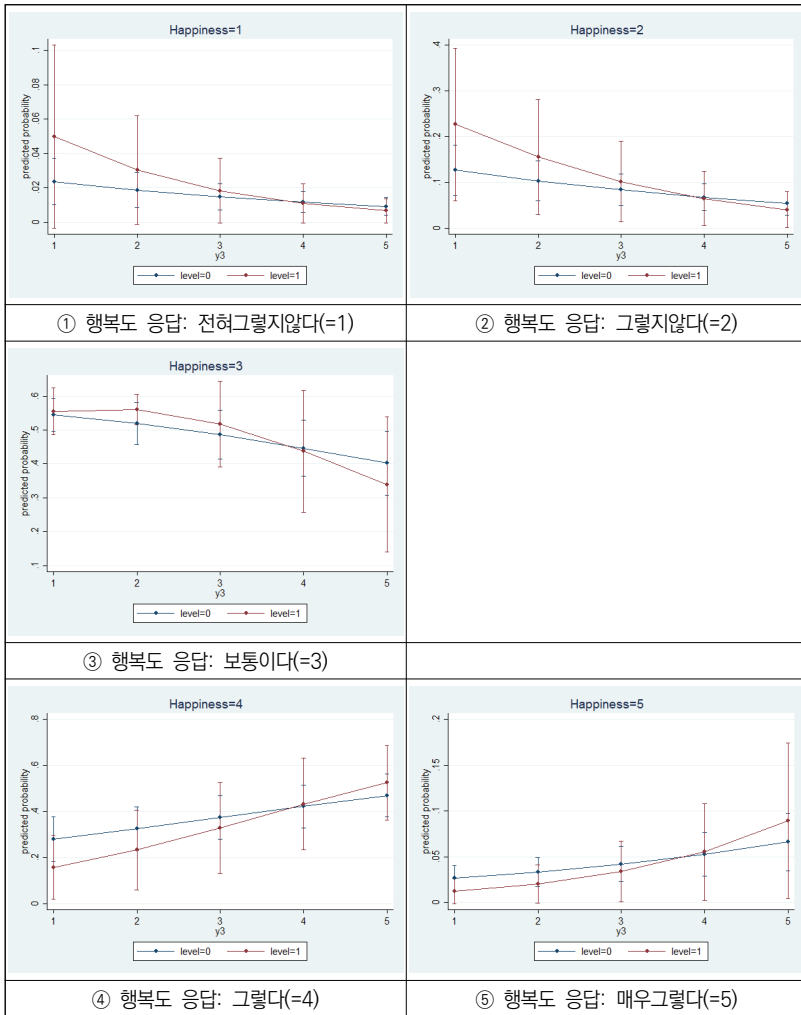
	Prob(=1) 전혀그렇지않다	Prob(=2) 그렇지않다	Prob(=3) 보통이다	Prob(=4) 그렇다	Prob(=5) 매우그렇다
x1_업무량	-0.001	-0.004	-0.007	0.009	0.003
x2_업무환경	-0.002**	-0.008**	-0.014**	0.017**	0.006**
x3_업무자원	-0.004***	-0.017***	-0.031***	0.038***	0.014***
x4_업무자율성	-0.008***	-0.033***	-0.062***	0.075***	0.028***
x5_급여수준	-0.003***	-0.015***	-0.027***	0.033***	0.012***
x6_후생복지	-0.004***	-0.018***	-0.034***	0.042***	0.015***
x7_일과가정조화	-0.005***	-0.022***	-0.041***	0.050***	0.018***
gender_성별(여성)	-0.003*	-0.012**	-0.022**	0.026**	0.010*
aged30_30대	-0.001	-0.004	-0.008	0.009	0.003
aged40_40대	-0.003	-0.011	-0.021	0.026	0.010
aged50_50대	-0.001	-0.003	-0.005	0.007	0.002
married_기혼	-0.004*	-0.016*	-0.029*	0.035*	0.013*
education_교육	-0.003	-0.011	-0.020	0.025	0.009
yeared11_ 11년이상 재직	0.003	0.013	0.024	-0.029	-0.011
yeared21_ 21년이상 재직	0.001	0.005	0.010	-0.012	-0.005
level_직급(5급이상)	-0.005***	-0.023***	-0.043***	0.053***	0.019***

주) *: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$, ***: $p < 0.01$

한계효과는 설명변수 값이 변화함에 따라 종속변수의 각 범주를 선택할 확률이 어떻게 달라지는지 알려준다. 전반적으로 한계효과를 비교하면 행복도 측정 척도 중 ‘매우 그렇다’(=5)를 기준으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 독립변수 중에서 업무자율성>일과가정조화>후생복지>업무자원>급여수준>업무환경 순으로 행복도에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 각 변수의 경우를 구체적으로 보면, 예컨대 업무자율성 수준에 만족함에 따라 행복도에 대한 질문에 ‘전혀 그렇지 않다’(=1)고 응답할 확률은 0.8%, ‘그렇지 않다’(=2)를 선택할 확률은 3.3%, ‘보통이다’(=3)를 선택할 확률은 6.2% 줄어든다는 것을 알 수 있다. 반대로 행복에 긍정적으로 대답할 확률은 업무자율성에 대한 만족이 높을수록 올라가며, ‘그렇다’(=4)를 선택할 확률은 7.5%, ‘매우 그렇다’(=5)를 선택할 확률은 2.8% 높아진다.

업무량의 경우 행복도에 유의미한 영향을 미치는 여부를 알 수 없었는데, 이는 근

〈그림 3〉 일과 가정조화와 직급의 상호작용 효과 검증



로시간이 행복에 미치는 영향의 관계가 서로 다르게 나타난 기존 선행연구 결과들에 비추어 이해할 수 있다. 예컨대 문화권에 따른 차이를 살펴본 연구에서는 여가를 중시하는 유럽과 달리 노동을 통한 성공을 중시하는 미국인들에게 노동이 행복에 미치는 영향이 더 컸다(Okulicz-Kozaryn, 2011). 이러한 결과를 공공부문 인력의 특성으로 인한 것으로 해석하는 연구들도 있다(Ryu, 2016). 공공부문에 중시하는 동기가 높은

공무원들에게 업무량의 수준이 적은 것은 큰 의미가 없다는 것이다(Houston, 2000).

직급이 갖는 조절효과를 살펴보기 위해서 독립변수들과 직급의 상호작용항을 포함한 서열 로짓 분석 결과는 위의 <표 4>의 모형2에 제시되어있다. 분석결과, 상호작용 변수를 포함했을 때 모형의 설명력은 다소 증가하였으나, 대부분의 상호작용항이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 유일하게 일과 가정 조화변수와 직급 간 상호작용항의 계수값은 .275로 행복에 유의한 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 승산비는 1.317(31.7%)로 일과 가정 정책에 대한 만족도가 행복에 미치는 영향에 있어서 직급이 높은 경우 행복도가 1단계 높은 범주에 포함될 승산이 더욱 높아진다는 점을 알 수 있다.

구체적으로 살펴보면, <표 5>에 제시된 일과 가정 조화변수의 한계효과는 종속변수인 행복에 부정적 응답범주 집단(=1, 2)와 '보통'(=3)에 해당하는 집단에서 부(-)의 영향을 준다. 마찬가지로 <그림 3> 역시 그래프 1번, 2번, 3번에서 선택확률이 일과 가정 조화정책에 대한 만족도가 높아질수록 줄어들었다. 반면 행복에 대해 긍정적으로 응답한 그래프 4번과 5번에서의 선택확률은 일과 가정 조화정책에 대한 만족도가 높아질수록 증가한다. 상호작용 효과를 식별하기 위해 6급이하 공무원(level=0)과 5급이상 공무원(level=1)의 회귀계수를 구분하여 그래프를 그린 결과, 회귀선의 방향은 일치하였다. 그러나 직급이 높은 경우와 그렇지 않은 경우의 기울기에서 차이가 나는 것을 알 수 있다. 즉, 5급 이상 공무원의 경우 6급 이하 공무원보다 일과 가정조화에 대한 만족도가 크면 행복도에 부정적인 응답을 할 확률은 줄어들고, 긍정적인 응답을 할 확률은 높아진다. 이는 위에서 예측한 바와 같이 5급 이상 관리직급의 공무원들은 6급 이하 실무 담당 공무원과 비교해 일과 가정의 조화를 지원하는 제도에 대한 만족도가 행복에 큰 영향을 미친다는 결과를 나타낸다.

V. 연구결과 및 관리적 함의

본 연구의 목적은 공무원들의 행복을 증진하기 위하여 조직적 차원과 제도적 차원에서 기울여야 하는 노력을 알아보는 데 있다. 삶의 하위 영역에 대한 만족이 전반적인 행복감에 영향을 미친다는 상황확산이론에 따르면 직업 생활영역에서의 경험과 이에 대한 주관적 평가와 인식 역시 행복에 영향을 준다. 특히 직업공무원들의 경우 평생 공직에 몸담을 것을 전제로 하며, 근무여건에 따른 이직이 어려우므로 정부는 공무원들이 행복할 수 있도록 인사관리에 더욱 노력을 기울여야 한다. 이러한 인식을 바탕

으로 본 연구는 조직적 차원에서의 관리에 해당하는 업무량, 업무환경, 업무자원, 업무 자율성과 제도적 차원에서의 관리에 해당하는 급여, 후생복지, 일과 가정조화 정책이 행복도에 미치는 영향을 서열 로짓분석을 통해 알아보았다.

공무원을 대상으로 실시된 '18년 공직생활 인식조사 자료를 분석한 결과, 업무량을 제외한 조직적 차원과 제도적 차원의 관리에 해당하는 모든 변수에 만족을 느낄수록 행복도에 긍정적인 응답 가능성이 높은 것으로 나타났다. 따라서 조직 수준에서 업무와 관련된 환경, 자원, 자율성에 대한 만족도를 높이기 위한 노력이 요구된다. 이를 위해서 먼저 현재의 행복 수준이 서로 다른 집단 간 영향요인을 세부적으로 살펴보고 차별화된 관리를 설계할 필요가 있다. 한계효과를 고려했을 때 행복도에 대하여 '그렇다'(=4)는 응답을 한 경우에 설명변수들이 미치는 영향력이 가장 크고, '전혀 그렇지 않다'(=1)라고 응답한 집단에서는 조직과 제도적 관리에 만족하더라도 부정적인 응답이 줄어들 가능성이 대부분 1% 미만이었다. 이처럼 행복도가 매우 낮은 조직구성원들을 위해서 구체적인 유의한 행복의 영향요인을 좀 더 탐색할 필요가 있을 것이다. 그리고 이러한 설명변수들의 특성 차이를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 개별 변수 중에서는 자율성의 만족도가 행복에 미치는 영향이 크게 나타났다. 오랜 시간을 두고 여러 정책대안을 고려하고 파급효과를 검토해보아야 하는 급여와 후생복지 등의 제도적 개편에 앞서서, 조직 수준에서 할 수 있는 관리요인을 먼저 변화시키는 것도 바람직하다. 예컨대 업무자율성을 최대한 확보할 수 있도록 담당자의 권한을 최대한 보장하고, 적극행정 면책제도 등을 도입한다면 직장생활에서 행복을 효과적으로 증진시킬 수 있는 것이다.

정부 차원에서도 급여와 후생복지, 일과 가정조화에 대한 만족도를 높일 수 있도록 관련 제도에 대한 다양한 의견을 조사하고 이를 반영하여 제도를 개선하려는 노력이 필요하다. 단순히 제도에 대한 불만족 요인만을 개선하여서는 행복도 수준을 높이는 데 한계가 있을 것이다. 특히 이러한 제도적 차원의 관리는 서로 다른 개별적 특성을 가진 공무원들에게 일괄적으로 적용되어 제도에 대한 개개인의 불만 요인을 세부적으로 규정하거나 반영하기 어렵다는 한계가 있다. 그러므로 만족도 제고를 통해 행복을 보장하기 위해서는 기계적 형평보다도 실제 제도를 활용하는 공무원의 입장을 충분히 고려하여 개별 공무원의 특성을 충분히 반영할 여지가 있도록 유연하게 설계되어야 할 것이다.

마지막으로 5급 이상 공무원과 6급 이하 공무원을 구분하여 직급의 조절 효과를 분석한 결과 여러 독립변수에서 직급의 조절 효과가 통계적으로 유의하지 않았다. 급여의 경우 5급 이상은 성과연봉제, 6급 이하는 호봉제로서 각각 다른 성격의 제도가 존

재하지만, 조절 효과 분석에서 직급에 따른 차이가 유의하지 않았다. 반면 육아휴직이나 유연근무제, 직장 내 보육시설 등 일과 가정조화 정책의 경우 불만족하는 경우 행복도가 낮다고 응답할 확률, 그리고 만족하는 경우 행복도가 높다고 응답할 확률은 직급이 낮을 때보다 높을수록 더욱 증가하는 것으로 나타났다. 즉, 5급 이상 관리직급에 해당하는 응답자들은 6급 이하의 실무를 담당하는 응답자들과 비교하여 일과 가정의 조화를 지원하는 제도에 대한 만족도가 행복에 상대적으로 큰 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다. 이는 연령과 성별을 떠나서, 직급이 높은 경우 오히려 일-가정 양립 제도 등을 자유롭게 신청하거나 활용하기 어려운 현실 때문일 수도 있다. 예컨대 유연근무 제도의 경우 유연근무를 이유로 공무원의 보수 승진 및 근무성적평정 등에 부당한 불이익을 주어서는 아니된다는 규정을 두고 있다.¹¹⁾ 그러나 중앙부처의 만성적인 인사적체 현상이 문제가 되는 현실에서 승진 등 기회를 잡기 위해서 관리직급에 해당하는 공무원들은 자신들의 경력과 과업에 있어서 공백을 보다 두려워하게 되고, 유연근무제를 충분히 활용하기 어렵다. 이처럼 같은 인사제도를 일괄적으로 적용받는다 고 하더라도, 각자 처한 상황이 다르므로 제도의 활용뿐 아니라 만족에 있어서 직급에 따라 서로 다른 인식을 할 수 있다. 업무의 성격 및 강도 등에 따라 세분화된 인사제도를 고안하고, 개인 생활을 희생하면서까지 조직에 충성하는 것이 아닌 실질적인 일과 삶의 균형을 확보할 수 있도록 권위적인 공무원 조직문화에 대한 고려도 동시에 필요하다.

이와 같은 분석결과는 공무원의 행복을 증진하는데 소속 조직과 정부가 동시에 중요한 역할을 담당한다는 점을 알려준다. 흔히 공무원은 관료제의 병폐 및 정부 신뢰 개선의 측면에서 그동안 복지부동, 무사안일 등을 바로잡고 개혁해야 할 대상으로 여겨져 왔다. 그러나 반관료적 시각에서 공무원을 때리기보다, '공무원 감싸안기'를 통해 공직사회의 호응과 지지를 얻을 수 있으며(박경효, 2000: 5), 공무원의 행복도를 높임으로써 정부 성과향상 및 경쟁력 강화와 같은 결과로 이어질 수 있을 것이다.

본 연구는 중앙부처와 광역지자체 공무원들을 대상으로 조사하여 대표성의 한계가 있고, 분석 자료로 사용된 설문을 직접 설계하지 않았기 때문에, 측정 문항에 제약이 있다. 향후 연구모형을 구축하고 이에 따라 설문을 진행한다면 연구의 효과성을 높일 수 있을 것이다.

11) 국가공무원 복무규정 제10조 제3항 공무원이 유연근무를 신청한 경우 소속 행정기관의 장은 공무 수행에 특별한 지장이 없으면 이를 승인하여야 하며, 유연근무를 이유로 그 공무원의 보수·승진 및 근무성적평정 등에서 부당한 불이익을 주어서는 아니 된다.

▣ 참고문헌

- 강성진. 2010. “한국인의 생활만족도 결정요인 분석.” 《경제학연구》, 58(1): 5-36.
- 구교준·임재영·최슬기. 2015. “행복에 대한 이론적 고찰.” 《정부학연구》, 21(2): 95-130.
- 권용수. 2001. “공무원직급계층간 조직관리에 대한 인식 및 조직행태의 차이에 관한 실증적 연구: 6개 중앙부처 공무원을 대상으로.” 《한국행정학회 학술발표논문집》, 233-246.
- _____. 2004. “여성공무원의 삶의 질 증진을 위한 복지정책에 관한 연구.” 《한국인사행정학회보》, 3(1): 23-43.
- 권혜원·권순원. 2013. “일-가정 양립정책이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향.” 《산업관계연구》, 23(3): 89-117.
- 김국진·강지선. 2019. “직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 18(4): 1-32.
- 김미선·박성수. 2017. “직무배태성이 조직시민행동에 미치는 영향: 경찰공무원의 성별, 직급별 차이 비교.” 《국가정책연구》, 31(3): 1-21.
- 김미숙·조경호. 2000. “공무원의 삶의 질에 영향을 주는 요인 연구.” 《보건사회논집》, 20(2): 86-122.
- _____. 2000. 《행정개혁과 공무원 삶의 질》, 서울: 나남.
- 김병섭·안선민·이수영. 2015. “거시적 사회경제요인이 국민의 행복에 미치는 영향분석: 우리나라 기초자치단체를 대상으로.” 《행정논총》, 53(2): 97-121.
- 김성곤·김성중. 2008. “지역주민의 행복도 결정요인에 관한 연구.” 《한국지역사회복지학》, 25: 325-351.
- 김정인. 2018. 《인간과 조직-현재와 미래》, 서울: 박영사.
- 김지범. 2017. 《한국종합사회조사 2003-2016》. 서울: 성균관대학교 출판부.
- 김화연·오현규. 2018. “업무자율성, 업무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향.” 《사회과학연구》, 29(3), 243-266.
- 김현정·최서희. 2018. “근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로.” 《행정논총》, 56(2): 249-278.
- 노종호·최진욱. 2018. “직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과.” 《국가정책연구》, 32(1): 107-137.
- 박경효. 1999. “성공적 정부개혁을 위한 동인으로서의 조직문화.” 《사회과학논집》,

- 17(1): 63-76.
- _____. 2000. “공무원의 삶의 질: 의의, 실태 및 개선방향.” 《한국행정학보》, 33(4): 1-18.
- 박천오·권경득·권용수·조경호·조성한·최성주. 2016. 《인사행정론》, 파주: 법문사.
- 박은순·임혜경·하태수. 2019. “기초자치단체 일반직 공무원의 행복감 결정요인에 관한 연구: 수원시공무원을 대상으로.” 《국가정책연구》, 33(2): 289-318.
- 서정환·조준모. 1997. “공무원직급과 부패행태의 상호관계에 관한 연구: 부패감시와 집단압력을 중심으로.” 《경제학연구》, 45(4): 1-23.
- 오석홍. 2013. 《인사행정론》, 제7판. 서울: 박영사.
- 옥원호·김석용. 2001. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 직무몰입에 관한 연구.” 《한국행정학보》, 35(4): 355-373.
- 유민봉. 2019. 《한국행정학》, 서울: 박영사
- 이내찬. 2012. “OECD 국가의 삶의 질의 구조에 관한 연구.” 《보건의사회연구》, 32(2): 5-40.
- 이상열. 2005. “한국 경찰공무원의 삶의 질 제고방안에 관한 연구 - 후생·복지제도를 중심으로.” 《한국경찰연구》, 4:1, 49-77
- 이선우. 1997. “공무원 후생복지제도의 개선방안.” 《한국행정학보》, 31(4)
- 이승주·안소영. 2019. “공무원의 인적·제도적·환경적 요인이 혁신행동에 미치는 영향: 일반직 공무원의 직급별 차이를 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 18(2): 187-209.
- 이윤경. 2018. “삶의 질 영향요인 추세분석.” 《사회과학연구논총》, 34(2): 35-72
- 임재영·구교준·최슬기. 2016. “불평등과 행복: Sen의 역량이론의 관점에서 본 불평등의 작동 메커니즘.” 《행정논총》, 54(3): 175-198.
- 임희섭. 1996. “삶의 질”의 개념적 논의.” 《한국행정연구》, 5(1): 5-18.
- 정지범. 2011. 《국민 행복 결정 요인 분석 및 제도적 관리 방안 연구》, 한국행정연구원.
- 조경호. 2003. “공무원의 삶의 질 요인에 대한 의사결정나무 분석.” 《한국인사행정학회보》, 2(2): 131-144.
- 조경호·김미숙. 2000. “공무원과 민간기업종사자 간 삶의 질 만족도 비교 연구.” 《한국행정학보》, 34(3): 27-45.
- 조경호·이선우. 2000. “가정 친화적 인사정책과 직업만족도: 국가공무원들의 의식조사를 중심으로.” 《공공행정연구》, 4(1): 51-66.
- 최순영. 2017. 《공무원 후생복지 제고방안》, 한국행정연구원.

- 최진욱·노종호. 2017. “인사관련 요인과 직무관련 요인이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향에 관한 연구.” 《정부학연구》, 23(3): 93-124.
- _____. 2019. “일과 삶의 균형정책이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향과 사사 지원의 조절효과에 관한 연구.” 《국가정책연구》, 33(1): 57-92
- Bok, Derek. 2010. *The Politics of Happiness: What Government Can Learn From the New Research on Well-Being*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Campbell, Angus. 1976. “Subjective measures of well-being.” *American psychologist*, 31(2): 117-124.
- Campbell, Angus, Philip E. Converse, & Willard L. Rodgers. 1976. *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfaction*. N.Y. Russell Sage Foundation.
- Danna, Karen, & Ricky W. Griffin. 1999. “Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature.” *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Diener, Ed. 1984. “Subjective Well-Being.” *Psychological Bulletin*, 95: 542-575.
- Diener, Ed, Eunkook M. Suh, Richard E. Lucas, & Heidi L. Smith. 1999. “Subjective well-being: Three decades of progress.” *Psychological Bulletin*, 125: 276-302.
- Diener, Ed, & Robert Biswas-Diener. 2008. *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Malden, MA: Wiley/Blackwell.
- Drobnič, Sonja, Barbara Beham, & Patrick Präg. 2010. “Good Job, Good Life? Working Conditions and Quality of Life in Europe.” *Social Indicators Research*. 99(2): 205-225.
- Fernet, Claude, Frédéric Guay, & Caroline Senécal. 2004. “Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout.” *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 39-56.
- Gagné, Marylène, & Edward L. Deci. 2005. “Self-determination theory and work motivation.” *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362.
- Gavin, Joanne H., & Richard O. Mason. 2004. “The virtuous organization: The value of happiness in the workplace.” *Organizational Dynamics*, 33(4): 379-392.

- Georgellis, Yannis, Thomas Lange, & Vurain Tabvuma. 2012. "The Impact of Life Events on Job Satisfaction." *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 464-473.
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, & Corey L. M. Keyes. 2003. "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies." *Management and Happiness*, 179-194.
- Hobfoll, Stevan E. 1989. "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress." *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Houston, David J. 2000. "Public-service motivation: A multivariate test." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 713-728.
- Liu, Cong, Paul Spector, & Steve Jex. 2005. "The Relationship of Job Control with Job Strains: A Comparison of Multiple Data Sources." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3): 325-336.
- Morgeson, Frederick P., & Steven E. Humphrey. 2006. "The Work Design Questionnaire(WDQ): Development and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work." *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321-1339.
- Nadler, David A., & Edward E. Lawler III. 1983. "Quality of work life: perspectives and directions." *Organizational Dynamics*, 11(3): 20-30.
- OECD. 2013. *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, OECD Publishing.
- _____. 2016. *Research. Paris: Reform of the Public Sector Division, Public Governance and Territorial Development Directorate*, OECD Publishing.
- Okulicz-Kozaryn, Adam. 2011. "Europeans work to live and Americans live to work (who is happy to work more: Americans or Europeans?)." *Journal of Happiness Studies*, 12: 225-243.
- Oswald, Andrew J. 1997. "Happiness and economic performance." *The Economic Journal*, 107(445): 1815-1831.
- Pavot, William, & Diener, Ed. 2008. "The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction." *The Journal of Positive Psychology*, 3(2): 137-152.
- Phillips, David. 2006. *Quality of life: Concept, policy and practice*. Routledge.

- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, & Nathan. P. Podsakoff. 2003. "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Roberts, Gary E. 1995. "Developmental Performance Appraisal in Municipal Government: An Antidote for a Deadly Disease?" *Review of Public Personnel Administration*, 15(3): 17-43.
- Ryu, Geunpil. 2016. "Public employees' well-being when having long working hours and low-salary working conditions." *Public Personnel Management*. 45(1): 70-89.
- Sirgy, M. Joseph. 2001. *Handbook of Quality-of-Life Research: An Ethical Marketing Perspective*. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Sirgy, M. Joseph, David Efraty, Phillip Siegel, & Dong-Jin Lee. 2001. "A new measure of quality of work life(QWL) based on need satisfaction and spillover theories." *Social indicators research*, 55(3): 241-302.
- Sirgy, M. Joseph, Robin N. Widgery, Dong-Jin Lee, & Grace B. Yu. 2010. "Developing a Measure of Community Well-Being Based on Perceptions of Impact in Various Life Domains." *Social Indicators Research*, 96: 295-311.
- 《서울경제》. 2018. "매년 OECD 평균보다 1,000시간 더 일하는 한국 공무원들." 1월 16일.

An Exploratory Study on Promoting the Happiness of Public Officials

Daeun Kim & Seoyong Kim

In Korea, serving as a public official is one of the most preferred occupations because of the highly stable nature of the job. However, life as a public official is not easy because of the low pay and welfare levels compared to the private sector, while the work intensity and stress levels are high. The purpose of this study was to explore the factors enhancing the happiness of public officials. Based on the bottom-up spillover theory of happiness, we assume that the work life impacts the overall happiness of life. The ordered logit analysis was conducted to identify the determinants of happiness relative to organizational and institutional factors. Excluding the workload, increased satisfaction with most variables (work environment, work resources, work autonomy and salary, welfare, and work-family harmonization) had positive impact on the response to higher levels of happiness. The moderating effect of rank was only significant with the work-family harmonization variables, indicating that the satisfaction of work-family harmonization in the management position has a greater impact on happiness. These analytic results suggest that public personnel management systems must be redesigned with more flexibility to meet the individual needs of public officials.

※ Key Words: happiness of public officials, public personnel management, institutional management, organizational management