

공직만족도 영향 요인 분석: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로

강민서*

김정숙**

〈目 次〉

I. 서론

II. 이론적 논의

III. 연구 설계

IV. 분석 결과

V. 결론

〈요 약〉

본 연구는 공직만족도에 영향을 미치는 요인을 조직관리적 요인(의사결정, 성과관리)과 개인적 요인(직무스트레스, 보수)으로 구분하여 다중회귀분석을 진행하였다. 분석 결과, 공직만족도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 보수로 나타났으며, 성과관리는 공공봉사동기가 높은 공무원들에게 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면, 의사결정 변수의 효과는 공공봉사동기에 따라 상대적으로 약화되는 경향을 보였다. 또한, 직무스트레스와 보수는 공직만족도에 유의미한 영향을 미쳤으나, 공공봉사동기의 조절효과는 확인되지 않았다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원이라 하더라도 직무스트레스가 높거나 보수가 낮을 경우 공직만족도를 유지하기 어려울 수 있음을 시사한다. 연구 결과를 바탕으로, 공공부문의 인사 및 조직관리 정책에서 보상 체계 개선, 공정한 성과관리 시스템 운영, 의사결정 참여 확대, 직무스트레스 완화 등의 필요성을 제안하였다.

【주제어: 공직만족도, 성과관리, 의사결정, 공공봉사동기, 직무스트레스】

* 제 1저자, 충북대학교 행정학과 석사과정(kmsuse1234@chungbuk.ac.kr)

** 교신저자, 충북대학교 행정학과 조교수(jskim79@chungbuk.ac.kr)

논문접수일(2025.1.6), 수정일(2025.3.8), 게재확정일(2025.3.9)

I. 서론

최근 몇 년간 공직을 자발적으로 떠나는 공무원의 수가 지속적으로 증가하고 있다.¹⁾ 과거 IMF 경제위기의 여파로 상대적으로 고용 안정성이 높은 공직의 인기가 높았던 시기도 있었지만, 현재 공직에 대한 인기가 낮아지면서 공무원 시험 경쟁률이 하락하고, 힘들게 공무원이 되더라도 신규 임용된 지 5년 이내에 의원면직하는 사례도 늘고 있다.²⁾ 이러한 공무원의 자발적 퇴직은 공직 사회의 안정성과 지속성을 저해할 수 있으며, 조직 차원에서 공직 업무 수행에 부정적인 영향을 주어 성과 달성에도 부정적일 수 있다(김정인, 2023).

이러한 공직 이탈 현상의 주요 원인으로 공무원들의 공직에 대한 만족도 저하를 들 수 있다. 2023년 「공직생활실태조사」에 따르면, 응답자의 약 32.4%만이 공무원 신분으로 근무하는 것에 만족한다고 응답하였다. 이는 상당수의 공무원들이 현재의 직무 환경에 만족하지 못하고 있음을 보여주며, 공직만족도를 높이기 위한 개선이 필요함을 시사한다. 민간 부문에서도 조직관리적 차원에서 직무만족을 중요한 요소로 다루며, 조직의 원활한 운영을 평가하는 지표로서 활용해왔다(조운수, 2023). 공직의 경우 직무 그 자체보다 공직 생활을 통해 얻을 수 있는 사회적 평판, 공직자 신분에 대한 만족, 안정성 등을 포괄하는 개념이기 때문에(최병윤, 2023), 민간과 달리 단순히 직무를 변경하는 것으로 해결될 수 없는 인사관리 차원의 중대한 정책문제라고 할 수 있다.

공직만족도의 중요성에 따라서 기존 선행연구들은 공직만족도를 향상시킬 수 있는 요인을 규명하는 연구들을 수행해왔다(김상묵, 2003; 김상묵, 2018; 최선미·김정숙, 2020; 안소영, 2023; 조운수, 2023; 최병윤, 2023). 이러한 연구들에서 보이는 공통점은 공직만족도에 영향을 미치는 요인으로 개인적 수준의 동기(내재적·외재적 동기)와 조직 차원의 요인(제도적·환경적 요인)을 종합적으로 제시하고 있다는 점이다. 특히 내재적 동기와 외재적 동기는 공직만족도의 중요한 결정 요인으로 작용한다. 내재적 동기는 개인이 일 자체에서 느끼는 흥미와 보람을 의미하며, 대표적으로 공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM)가 포함된다. 공공봉사동기는 공무원이 공익을 위해 헌신하게 만드는 내재적 동기로, 공직만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(김상묵, 2003; 최병윤, 2023). 반면, 외재적 동기는 급여, 승진, 보상과 같은 외부적 보상을 통해 동기가 부여되는 것을 의미한다. 기존 연구에 따르

1) 「국가공무원인사통계」에 따르면, 2017년부터 2023년까지 일반직 국가공무원 퇴직자 중 의원면직자의 비율이 2017년 50.76%에서 2023년 63.04%로 크게 증가하였다.

2) 의원면직이란 공무원이 자발적으로 사직서를 제출하고 이를 기관에서 수리하는 퇴직 유형을 의미하며, 이는 개인적인 사유로 공직을 떠나는 사례가 점점 증가하고 있음을 시사한다.

면, 보수와 승진 기회가 충분히 제공될 경우 공직만족도가 증가하지만, 정부의 재정적 한계로 인해 외재적 동기를 지속적으로 강화하는 데는 한계가 존재한다(김상묵, 2018). 뿐만 아니라, 조직관리적 차원에서 제도적·환경적 요인도 공직만족도에 중요한 영향을 미친다. 조직의 의사결정 구조, 성과관리 체계, 조직문화는 공무원의 만족도를 좌우하는 핵심 요소로 작용할 수 있다(Fletcher & Williams, 1996; Bel 1 as & Koustel 1 os, 2014). 특히, 공공부문에서는 민간과 달리 경직된 조직문화와 제한적인 승진 구조가 공직만족도를 저해하는 요인으로 지적되어 왔다(윤건수, 2015; 김정인, 2023).

이에 본 연구는 공직만족도에 영향을 미치는 요인을 조직관리적 차원과 개인적 차원으로 구분하여 분석하고, 특히 공공봉사동기가 이들 요인과 공직만족도의 관계를 어떻게 조절하는지를 살펴보고자 한다. 이를 위해 첫째, 공직만족도의 개념을 정의하고 관련 선행연구를 검토한다. 둘째, 공직만족도의 영향요인으로서 조직관리적 요인과 개인적 요인에 대한 이론적 논의를 정리하고 둘 간의 관계를 정립하고자 한다. 셋째, 공공봉사동기의 개념을 명확히 하고 이에 관한 기존 연구를 검토한다. 넷째, 2023년 한국행정연구원에서 실시한 “공직 생활실태조사” 설문자료를 활용하여 가설을 검증하고 실증분석을 수행한다. 마지막으로 연구 결과를 요약하고, 공무원 인사관리와 관련된 정책적 시사점을 제안하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 공무원의 공직만족도

공직만족도는 공직 특성을 일반화하고 이에 따른 만족도를 개념화하기 어려워 학문적으로 체계화되지 못한 측면이 있다(최병윤, 2023). 반면, 유사 개념인 직업만족도(Work Satisfaction)와 직무만족도(Job Satisfaction)에 관한 연구는 다수 진행되어 왔다. 직업만족도는 자신의 직업과 관련된 경험에 대하여 평가할 때 갖는 만족스러운 또는 바람직한 정서상의 상태를 의미하며, 높은 직업만족도는 일에 대한 동기 부여와 생산성 증대로 이어질 수 있다(김우영·김응규, 2001:30). 또한, 직업만족도는 조직구성원의 직업에 대한 우호적 평가 결과로 정의되며, 이 과정에서 직무만족 개념도 포함된다고 볼 수 있다(조경호·주재복, 2001). 직무만족도는 개별 직무나 직무 경험에 대한 평가 결과를 나타내는 긍정적인 감정 상태를 의미하며, 보다 세부적이고 구체적인 개념으로 이해할 수 있다(최선미·김정숙, 2020). 한편, Lichtenstein(1984)는 “직무만족을 직무에 대한 태도의 하나로서 인지·정서·행위의

복합체”라고 설명하며, 이는 관찰되는 것처럼 명확하게 측정하기보다는 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해 추론되는 복합적인 개념이라 보았다. 또한, Smith(1955)는 “자신의 직무와 관련하여 경험하는 좋고 싫음의 선호 또는 이를 인식하는 균형적인 입장에서 비롯되는 하나의 태도”로 설명하였다. 즉, 직무만족은 조직구성원이 직무 및 조직 내의 현상이나 상황을 지각하고 이를 평가하여 나타나는 정서적 반응의 상태라고 할 수 있다(옥원호·김석용, 2001).

기존 연구들은 주로 공무원의 직업만족도 또는 직무만족도의 정의를 살펴보고 개인 수준의 영향요인을 살펴보았으나, 최근에는 공직만족도의 영향 요인으로서 개인 수준뿐만 아니라 조직과 제도적 측면까지 확장하여 검토하고 있다(최선미·김정숙, 2020; 안소영, 2023; 조윤수, 2023; 최병운, 2023; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Bel 1 as & Koustel 1 os, 2014; Mawhinney, 2013; Katebi et al., 2022). Bel 1 as & Koustel 1 os(2014)는 직무만족을 조직문화적 차원과 밀접한 인과관계를 갖는 개념으로 보았고, 실증분석 결과 직원의 개인적 특성과 조직의 문화가 직무만족에 종합적으로 영향을 미친다는 점을 규명했다. 또한 Katebi와 그의 동료(2022)는 직무성과와 직무만족 간 인과성을 규명하기 위해 913개의 논문을 대상으로 메타분석을 시행한 결과, 직무성과와 직무만족 간 유의미한 인과성을 확인했다. 이외에도 최선미·김정숙(2020)은 개인적 차원뿐만 아니라 조직·제도적 측면까지 확장하여 공무원의 삶의 질에 영향을 미치는 요인을 분석하였는데, 그 결과 외재적 동기인 승진과, 보수는 공직만족도에 긍정적 영향을 미침을 밝혀냈다. 안소영(2023)은 가족친화적 제도의 활용 만족도가 직무성과와 직무스트레스의 매개효과를 통해 공직만족도에 미치는 영향을 분석하였으며, 가족친화적 제도 활용 만족도가 높을수록 공직만족도가 향상됨을 확인하였다. 조윤수(2023)는 인사공정성을 분배공정성(보수 및 보상)과 절차공정성(승진)으로 구분하여 분석한 결과, 인사공정성이 공직만족도에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. 마지막으로, 최병운(2023)은 MZ세대 공무원을 대상으로 공공봉사동기가 공직만족도에 미치는 영향을 분석하면서, 직무스트레스를 매개변수로, 조직공정성을 조절변수로 사용하여 차별화된 연구를 진행하였다.

이러한 연구 경향은 공공부문 내에서 직무만족을 조직효과성의 일부로 보거나, 조직성과에 영향을 미치는 한 요소로 간주하고 공무원 개인의 직무만족을 조직관리적 차원으로 확장하여 제고해야 함을 시사한다. 대표적인 연구로 Joo와 그의 동료(2012)는 한국 문화적 맥락에서 직원의 커리어 만족도를 높이기 위해서는 개인적 요인보다는 조직학습문화와 Leader-member exchange (LMX) quality와 같은 상황적 요인이 더 중요한 역할을 한다”라고 주장하며, 조직의 학습 문화와 상사와의 원활한 관계가 경력 만족도에 미치는 영향을 강조하였다. Choi(2015)는

개인-상황적 접근법을 통해 개인적 요인과 상황적 요인으로 공공부문 여성의 경력 성공을 분석하였는데, 공공부문에서의 성공과 만족이 단순히 개인의 특성보다는 사회적, 문화적 맥락에서 형성된다는 점을 강조하였다. 특히, 한국 문화적 맥락에서 직원의 커리어 만족도를 높이기 위해서는 개인적 요인보다는 상황적 요인이 더 중요하다(Joo et al., 2012).

아울러, Joo & Park(2013)는 학습 목표 지향성, 발달 욕구 인식, 자기주도적 학습이 경력 만족도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 자기주도적 학습과 경력 만족도 간의 관계는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 한국 공공부문 특유의 낮은 경력 이동성과 제한적인 학습·성과 중심 문화, 그리고 인사 관행이라는 조직 관리적 상황 요인이 공직만족도에 상대적으로 중요하다는 점을 강조하고 있다.

이러한 연구 결과를 종합해보면, 공직만족도는 공무원이 공직 생활 전반에서 느끼는 만족을 의미하지만, 조직문화, 인사제도 등 조직관리적 차원과 동기 부여, 보상과 같은 개인적 수준의 동기요인이 종합될 때 충족될 수 있는 개념으로 볼 수 있다. 특히 한국의 공직문화는 민간에 비해 낮은 보상제도라는 한계를 안고 있고, 개인의 경력개발을 돕는 학습 문화나 효능감을 제고할 수 있는 성과부여 등을 충분히 제공하지 못하고 있다. 따라서 공무원의 공직만족도는 개인이 갖는 내재적 측면의 적합성과 조직 내 사회적 평가, 공무원 복지 제도, 그리고 공직 안정성 등 다양한 요소에 의해 영향을 받는 종합적 개념으로 이해될 수 있다.

2. 조직관리적 차원

조직관리란 개인적 구성원들과 조직적 관리 간의 정합성을 제고하기 위한 기관관리 정책 및 제도 일반을 의미하고(한국행정연구원, 2013), 그 세부 구성 요소로는 의사결정, 의사소통, 리더십, 조직몰입, 성과관리, 조직문화 등이 있다. 조직관리와 직무만족 간 관계에 대한 선행연구에서는 조직관리 차원의 성과관리와 의사결정의 중요성을 강조하는 경향을 보이고 있다(Fletcher & Williams, 1996; Omar et al., 2017; Pacheco & Webber, 2016). Fletcher & Williams(1996)는 신공공관리론의 흐름에 따라 조직에서 시행하는 성과관리와 이를 향상하기 위해 개인들의 목표설정 관련 의사결정에 얼마나 참여할 수 있는지가 직무만족에 중대한 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 그들은 860명의 조직구성원들을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 조직성과와 개인목표 간 적합성, 목표 설정 시 의사결정 참여, 성과관리 환류와 보상 간 연계성 등이 직무만족과 조직몰입에 중요한 영향 요인임을 규명하였다. 또한 Pacheco & Webber(2016)는 직원들이 조직 내 의사결정에 참여할 수 있는 정도는 직무만족도에 긍정적인 영향을 밝혔다. 그들은 참여적 의사결정은 조직 내 의사결정에 대한 권한과 책임을 부여하고 나아가 발언권을 부여하는 것으로 보았고, 참여적 의사결정이 직원들의 직무만족도를 높이

는데 중요한 요소임을 실증적으로 규명하였다. 따라서, 본 연구에서는 의사결정과 성과관리가 공직만족도에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

참여적 의사결정(participatory decision-making)은 모든 구성원이 자유롭게 의견을 표현하고 다양한 관점을 통합하여 그룹의 결정을 내리는 과정이다. 이 과정에서 구성원들이 자신의 의견이 반영되는 경험을 통해 직무에 대한 주인의식과 만족감을 증가시킬 수 있다(Sam, 2014). 또한, 의사결정이 공정하게 이루어지고, 구성원이 의사결정 과정에 참여하며 이익을 제기하거나 정보를 요구할 수 있는 환경이 중요하다. Parnell & Crandall(2003)은 참여적 의사결정 경향이 높은 직원들이 직무만족도, 조직몰입도가 높고, 조직시민행동을 더 많이 보이며, 이직 의도가 낮다고 밝혔다. 류나린(2024)은 40대와 50대 이상의 공무원들이 기관의 의사결정에 대해 만족할수록 공직만족도가 높아졌다는 연구 결과를 도출하였다. 이러한 연구들은 참여적 의사결정이 직무만족도와 조직구성원에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 강조한다. 의사결정에서 구성원이 참여하면 업무의 비전과 목표에 대한 이해가 증진되며, 이러한 이해는 효능감을 높여 직무만족도를 향상시킬 수 있다(이현국·정지수, 2013). 또한, 직업만족도를 높이는 과정에서 중요한 요인은 사원이 조직이 자신에 대해 가지는 기대를 이해하는 것으로 알 수 있는데, 그 이해를 돕는 것은 의사행위인 커뮤니케이션을 가정할 수 있다(신호창 외, 2007). 따라서, 효과적인 의사결정은 직원들이 조직의 목표와 자신의 역할을 명확히 이해하도록 돕고 이는 공직만족도를 높이는데 기여할 수 있다.

가설 1-1: 의사결정이 공직만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

신공공관리론(NPM, new public management)³⁾이 등장하면서, 정부는 민간 부문의 관리 기법과 원칙을 도입하여 조직 관리적 차원의 성과관리를 강조하고 있다. Christopher Hood(1991)는 신공공관리의 주요 요소로 명확한 성과 기준과 목표, 집중적인 성과관리, 경쟁도입, 민간 부문 기법 적용을 제시하였다. 이처럼 성과관리(performance management)는 성과 향상을 위해 체계적이고 복합적으로 시도되는 모든 조직적 차원의 활동으로 정의할 수 있다(Heinrich, 2002; 박순애·이영미, 2018).

공공부문 내에서의 성과관리는 공무원에게 성과에 대한 책임과 부담을 증가시켰지만, 조직문화를 유연하고 혁신적으로 변화시켜야 할 필요성을 높였으며, 이 과정에서 민간 부문의 협력도 강화되었다. Heinrich(2002)는 신공공관리론은 민간부문의 관리 기법을 공공 부문에 도입하여 효율성과 효과성을 높이는 것을 목표로 하며, 조직성과에 기반한 성과관

3) 신공공관리론은 시장주의와 신관리주의를 결합하여 전통적 관료제 패러다임의 한계를 극복하고 작은 정부를 구현하기 위해 개발된 정부 운영 및 개혁 이론이다. 이는 학자마다 다르게 개념하고 있다.

리체계는 공공부문의 효율성과 효과성을 높이는데 중요한 도구임을 밝혔다.

성과관리는 조직차원의 성과를 향상시키기 위한 체계를 갖추고, 이를 위해 인사제도 전반을 효과적으로 관리하기 때문에 공직만족도에 긍정적이다(이윤경·이삼열, 2016; Fletcher & Williams, 1996). 이윤경·이삼열(2016)은 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향에 대한 분석한 결과, 성과관리제도와 인적자원관리제도가 공직만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 공공부문 구성원들이 성과관리가 개인적 차원에서 성과와 보상 간 연계성을 높일 뿐만 아니라, 이를 기반으로 조직 전체 차원의 성과를 향상시키는데 개인의 목표설정 및 성과창출이 직결되는 요인임을 인지할 수 있도록 돕기 때문이다. Fletcher & Williams(1996)는 조직관리 차원의 성과관리가 구성원들의 목표설정 과정에서 주인의식을 갖게 하기 때문에 그들의 직무만족도를 높인다고 설명한다.

이에 본 연구는 성과관리가 공직만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정하고 다음과 같이 가설을 정리하였다.

가설 1-2: 성과관리는 공직만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 개인적 차원

한국의 공직사회는 “자리문화”로 대표되는 서열에 기반한 권위주의적 조직문화와(윤건수, 2015), 연공서열과 위계적 질서에 기반한 인사제도를 특징으로 한다(김정인, 2023). 이로 인해 한국의 공무원들은 민간과 비교할 때 비교적 안정적인 신분을 갖추지만, 경직적인 공직문화, 낮은 보수, 높은 직무 스트레스 등의 문제들을 안고 있다. 특히 낮은 보수는 최근 높아지고 있는 공무원 퇴사자의 주된 퇴사 사유로 언급되고 있다(한국행정연구원, 2023). 공무원은 국민의 공복으로서 청렴성과 같은 공직윤리를 준수해야 하며, 특히 일선 현장에서 시민들에게 직접적인 공공서비스를 제공하거나 민원을 처리해야 하는 경우 상당한 직무 스트레스에 시달리고 있다(김은지·김판석, 2021). 이러한 점을 종합하여 이 연구에서는 개인적 차원에서 내재적 측면의 직무 스트레스와 외재적 측면의 보상을 살펴보고자 한다.

French, Rogers & Cobb(1974)는 직무스트레스를 구성원의 능력이 직무 특성에 부적합하거나 조직이 부여하는 직무 여건이 개인 욕구와 부조화를 이루는 상태라 정의하였다. 옥원호·김석용은 직무스트레스를 “개인이 직무관련 요인들 사이의 부조화로 인해 정상적인 기능을 유지하기 어렵도록 심리적인 역기능을 유발하는 상태”로 정의하였다(2001; 357). 즉, 직무스트레스가 개인에게 부정적인 영향을 미침을 강조하고, 직무와 개인의 기대 또는

능력의 불일치가 이를 유발한다고 볼 수 있다. 스트레스는 개인의 신념이나 종교, 가치관에 따라 느끼는 정도는 상이할 수 있다. 적절한 수준의 스트레스는 구성원의 열정을 자극해 창의력 발휘와 혁신적 행태를 촉진하지만, 스트레스가 과도한 수준으로 넘고 누적돼 간다면 스트레스의 긍정적인 효과는 급격히 사라진다(류나린 외, 2024). 이러한 이론적 배경을 바탕으로 공무원의 스트레스 관리는 조직의 성과와 직결될 수 있음을 시사한다. 직무스트레스가 지나치게 높을 경우, 공무원은 업무에 대한 흥미를 잃거나 직무를 수행하는데 소극적으로 행동할 수 있다. 이는 궁극적으로 공직만족도에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다.

직무스트레스(Job Stress)에 관한 선행연구는 직무스트레스 요인과 그로 인한 결과를 다양한 관점에서 살펴보았다. 옥원호·김석용(2001)은 지방공무원을 대상으로 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입 간의 관계를 분석하며, 직무스트레스가 공직만족도와 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 이상구·이용규(2007)의 연구는 소방공무원의 직무스트레스 유발 원인과 결과를 실증적으로 분석하였으며, 특히 역할혼돈(role ambiguity)이 직무스트레스를 유발하는 중요한 요인임을 발견하였다. 또한, 김은지·김판석(2021)은 공공봉사동기가 공무원의 직무스트레스, 성과 및 만족도 간의 관계에서 중요한 매개효과를 가진다고 분석하였다. 이 연구는 직무스트레스가 공무원의 업무성과와 직무만족도, 공직만족도에 미치는 영향을 실증적으로 확인하였다. 마지막으로, 안소영 외(2023)는 직무스트레스와 공직만족도가 정적인 관계임을 검증하였으며, 높은 직무스트레스가 공직만족도의 감소와 연관이 있다는 결과를 도출하였다.

이러한 여러 연구를 종합하면, 직무스트레스는 공직만족도에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 과도한 직무스트레스는 공무원의 직무에 대한 몰입과 긍정적인 태도를 약화시킬 수 있으며, 나아가 공무원의 전반적인 생활에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

가설 2-1: 직무스트레스는 공직만족도에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

보상은 “인간의 욕구를 충족시켜주는 긍정적이고 매력적인 형태의 모든 대가”이다(조수영·나승일, 2015: 127). 보상은 조직 구성원의 동기부여 요인이자, 조직 차원에서 성과를 제고하기 위한 수단으로 활용된다(이근주·이혜윤, 2007). 공무원에게 부여되는 보상의 가장 기본적인 형태는 보수로, 이는 공무원이 근로한 대가로 정부로부터 받는 금전적 보상으로 봉급과 그 밖의 각종 수당을 포함한 개념이다.

여러 선행연구에 따르면, 보수는 공직만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다(최선미·김정숙, 2020; 조운수, 2023). 이는 보수가 공직자의 기본적인 생활과 공직만족도

를 높이는데 중요한 역할을 한다는 점을 시사한다. Herzberg(1959)의 동기-위생 이론에 따르면, 보수는 공직만족도를 높이는 중요한 ‘위생요인’으로 분류되며, 이는 공직자가 자신의 직무에서 불만을 느끼지 않도록 하는 역할을 한다. 즉, 보수는 공무원의 직무에 대한 불만을 해소하고, 최소한의 만족을 제공하는 데 중요한 요소로 작용한다. Joo와 Lee(2017)는 보상은 경력만족도 수준을 유의미하게 한다고 보았다. 이외에도 류나린(2024)은 연령대별로 공무원의 공직만족도와 업무성과 영향요인을 분석하였는데, 모든 연령대에서 보수만족도가 공직만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 보수에 대한 만족이 공직만족도를 높일 수 있는 중요한 요인임을 여러 연구에서 검증하고 있다. 하지만, 보수는 공직만족도를 높이는 중요한 요소이지만, 공공부문에서는 법률과 국가 재정에 의해 지급되므로 단순히 보수의 금액을 증가시키는 방식은 한계가 있다. 따라서 보수의 양적 증가 외에도 질적인 측면에서 공정성과 투명성을 확보하고 다양한 보상 체계를 마련하는 것은 중요하다.

가설 2-2: 보수는 공직만족도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

4. 공공봉사동기의 조절효과

공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM)는 공공조직에서 일하는 개인들의 독특한 동기를 설명하는 개념으로, 민간부문과 달리 행정학에서 오랫동안 공공조직 관련된 동기의 독특한 특성을 강조하였다. 공공봉사동기는 미국 공무원의 동기를 설명하기 위해 개발되었으며 이후 여러 학자들에 의해 발전되고 확장되었다. Perry와 Wise는 공공봉사동기(PSM)를 “공공기관 및 공공조직에만 나타나는 동기에 반응하는 개인의 성향”으로 정의하며(1990:182), 이는 공공부문 종사자가 민간부문 종사자들과는 다른 고유한 동기부여 요소에 의해 영향을 받음을 시사한다. 이후 Perry(1996)는 공공봉사동기가 공공정책 형성에 대한 매력(Attraction to Public Policy Making), 공익과 시민 의무에 대한 헌신(Commitment to the Public Interest and Civic Duty), 연민(Compassion), 자기 희생(Self-Sacrifice)의 네 가지 핵심 구성 차원으로 발전시켰다. 또한, Taylor는 공공봉사동기를 “개인이 사회발전에 도움이 되는 행동을 하도록 만들어 주는 동기”로 정의하며, 개인의 행동이 사회적 가치와 이익을 위해 향상된다고 설명하였다(2007:932). 이후 Vandenabeele(2014)는 공공봉사동기가 “자신의 이익과 조직의 이익을 넘어서는 신념, 가치 및 태도로 더 큰 정치적 단체의 이익, 즉 국가의 이익”에 관련되어 있음을 시사하였다. 이러한 연구를 통해, 공공봉사동기는 공공기관이나 공공조직에서 느끼는 개인적 동기 및 공공가치 실현과 공익 증진을 위해 노력하는 동기라고 정의할 수 있다(김상묵, 2018).

공공봉사동기에 관한 연구는 탐색적, 기술적, 실증적으로 여러 방면으로 진행되었다. 김상묵(2003)은 공공서비스동기(Public Service Motivation)와 내적보상의 중요성에 대한 탐색적 연구를 진행하였는데, 공공서비스동기가 높은 사람일수록 물질적 보상보다는 내적보상을 중시한다고 주장하였다. 기술적 연구로는 주로 공공봉사동기의 개념을 정의하고 척도를 측정하는 연구를 주로 진행하였다(Perry & Wise, 1990; Taylor, 2007; Vandenabeele, 2007. 등). 공공봉사동기에 대한 논의가 확장됨에 따라, 이를 선행(독립)변수, 결과(종속)변수로 설정한 연구가 많아졌다. 최선미·김정숙(2020)은 공무원이 갖는 동기를 외재적 동기(보수 및 승진)와 내재적 동기(공공봉사동기)로 구분하여, 공무원의 삶의 질 영향요인을 분석하였다. 그 결과 공공봉사동기는 삶의 질과 공직만족, 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다. 또한, 최병윤(2023)은 코로나19의 영향을 중심으로 MZ세대 공직자들의 공공봉사동기가 직무스트레스와 공직만족도에 미치는 영향에 대해 분석하였으며, 공공봉사동기는 공직만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 결론지었다. 이외에도 공공봉사동기를 조절변수로 설정한 연구도 진행되었다. 최선미 외(2016)는 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로 중앙공무원의 직무스트레스 요인과 직무태도 간의 관계를 살펴본 결과, 공공봉사동기가 높을수록 공정한 평가와 보상이 조직몰입에 미치는 영향력이 강화되었고, 레드테이프에 인한 직무몰입 감소 효과를 억제하는 것으로 나타났다. 장봉진 외(2020)는 공공봉사동기의 조절효과와 관련해서 실적주의와 정실주의 모두 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 있어 효과가 있음을 입증하였다. 최근 한원근·이원필(2024)는 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로 지방공무원의 공직가치와 공직만족도 간의 관계를 분석하였고, 공공봉사동기가 공직가치와 공직만족도 간의 완전 매개효과를 보였다고 밝혔다.

이러한 선행연구들을 종합해보면, 공공봉사동기는 공직만족도에 중요한 변수임을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서는 공공봉사동기가 공직만족도에 영향을 미치는 독립변수로 작용할 수 있음을 가정하고, 이를 조절 효과로 분석하고자 한다.

가설 3-1: 공공봉사동기는 의사결정이 공직만족도에 미치는 영향을 정(+)의 방향으로 조절한다.

가설 3-2: 공공봉사동기는 성과관리가 공직만족도에 미치는 영향을 정(+)의 방향으로 조절한다.

가설 3-3: 공공봉사동기는 직무스트레스가 공직만족도에 미치는 영향을 정(+)의 방향으로 조절한다.

가설 3-4: 공공봉사동기는 보수가 공직만족도에 미치는 영향을 정(+)의 방향으로 조절한다.

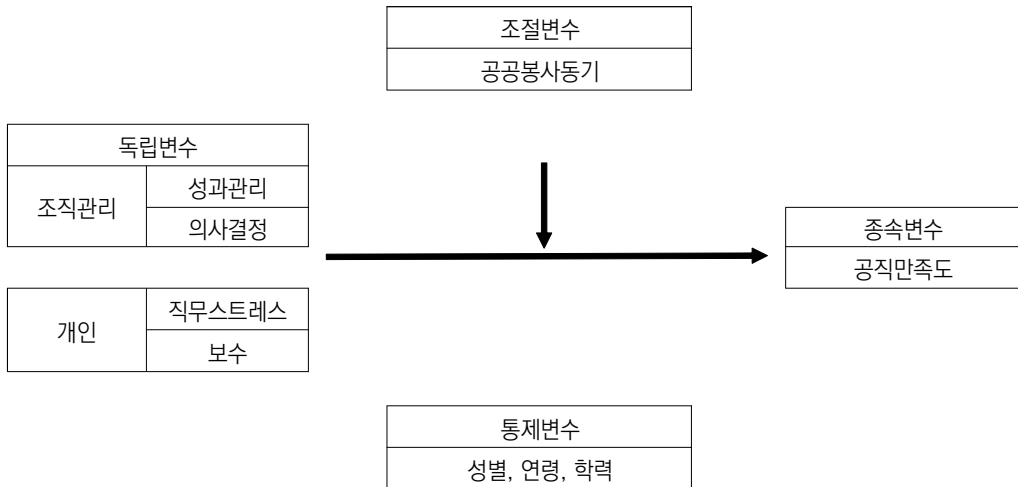
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구의 모형

본 연구는 공직만족도에 영향을 미치는 요인을 분석하고, 공공봉사동기가 이러한 관계에서 조절효과를 가지는지 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다. 이에 따라 연구의 종속 변수는 공직만족도로 설정하였으며, 주요 독립변수는 선행연구 검토를 통해 도출한 조직관리적 요인(의사결정, 성과관리)과 개인적 요인(직무스트레스, 보수)으로 구성하였다. 또한, 조절변수로는 공공봉사동기를 설정하였으며, 개인이 느끼는 공공봉사동기의 수준에 따라 공직만족도에 영향을 미치는 요인의 효과가 달라질 것으로 예상된다.

이러한 논의를 종합하여 <그림 1>과 같이 연구 모형을 정리하였다.

<그림 1> 연구 모형



2. 분석자료 및 방법

본 연구는 한국행정연구원의 2023 ‘공직생활실태조사’ 설문자료를 활용하였다. 이 조사는 2011년부터 공무원 인적 관리를 위해 주요 현황 및 공무원의 다양한 차원에 대한 인식을 조사하여 정부의 전략적 인사정책 설계에 기초자료로 활용하는 것을 목적으로 한다. 본 조사의 대상은 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원, 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원, 227개 기초자치단체 본청 소속 일반직 공무원이며, 다단계화확률비례(계통)

추출을 이용하여 총 6,444명을 표본으로 선정하였으며, 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 1>와 같다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

변수		빈도수	백분율
성별	남자	3444	53.4
	여자	3000	46.6
학력	고졸이하	319	5.0
	전문대학 졸업	315	4.9
	대학(4년제)	5053	78.4
	대학원 석사 졸업	646	10.0
	대학원 박사 졸업	111	1.7
연령	20대	700	10.9
	30대	2472	38.4
	40대	1999	31.0
	50대 이상	1273	19.8
기관유형	중앙행정기관	2099	32.6
	광역자치단체	1673	26.0
	기초자치단체	2672	41.5

3. 변수의 정의 및 측정 방식

본 연구의 실증분석을 위해 사용된 독립변수는 의사결정, 성과관리, 직무스트레스, 보수,=이며, 종속변수는 공직만족도로 설정하였다. 또한, 조절변수로 공공봉사동기, 통제변수로 성별, 연령, 학벌과 같은 인구통계학적 변수를 포함하였다. 각 변수는 서열척도인 리커트 5점 척도(1- 전혀 그렇지 않다, 2- 그렇지 않다, 3- 보통이다, 4- 그렇다, 5- 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 변수 측정을 위해 한국행정연구원의 “2023년 공직생활실태조사”에서 사용한 설문 문항을 추출하여 활용하였다. 독립변수 중 의사결정은 ‘의사결정의 공정한 방식, 의견수렴, 의사결정 시 추가 정보 요구 가능성 및 이의제기 여부’를 측정하는 4개 문항으로 구성하였다. 성과관리는 ‘조직 목표에 대한 기여를 이해하도록 기관이 도움을 주는지, 업무 수행도를 파악하는지, 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 제공하는지’ 등을 평가하는 5개 문항을 사용하였다. 직무스트레스는 ‘상급자의 요구, 담당 업무의 책임 범위, 업무 우선순위 및 수행방법의 명확성’ 등을 포함하는 7개 문항으로 측정하였다(안소영 외, 2023). 분석의 일관성을 유지하기 위해 직무스트레스 변수는 역코딩하여, 점수가 높을수록

직무스트레스 수준이 낮음을 의미하도록 조정하였다. 보수는 ‘현재 보수가 업무성과에 비해 적절한 수준인지, 민간기업과 비교했을 때 적절한 수준인지’ 등을 평가하는 2개 문항으로 측정하였다. 종속변수인 공직만족도는 ‘공직에 대한 사회적 평가, 안정성, 장래성 및 공무원 신분에 대한 만족도’ 등을 평가하는 4개 문항으로 구성하였다(최선미·김정숙, 2020; 최병윤, 2023; 류나린, 2024). 공공봉사동기, 즉 공무원의 직무동기와 시민에 대한 인식을 측정하기 위해 ‘국가와 국민을 위한 봉사의 중요성, 사회적 변화에 대한 기여 의지’ 등을 포함한 6개 문항을 활용하였다(김은지·김판석, 2021; 최병윤, 2023).

각 변수별 구체적인 설문 문항은 <표 2>에 제시되어 있다.

<표 2> 측정변수와 설문문항

변수		설문문항
종속 변수	공직만족도	공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다
		나는 공직의 안정성에 대해 만족한다
		나는 공직의 장래성에 대해 만족한다
		나는 공무원 신분으로 근무하는 것에 대해 만족한다
독립 변수	조직 관리적 측면	우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다
		우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다
		직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다
		우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다
	성과관리	우리기관은 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다
		우리 기관은 내가 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대해 파악하고 있다
		나는 우리 기관으로부터 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다
		우리 기관으로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다
	개인적 측면	우리 기관은 업무성과가 낮은 직원들을 효과적으로 관리하고 있다
		나는 상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우가 있다
		내 역할에 대한 상급자들/부하들의 요구사항이 다르다
		공식 업무책임과 내 가치관 차이로 내적갈등을 겪은 적이 있다
	직무 스트레스	나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다
		나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다
		나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다
		나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다
	보수	내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다
		내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다

조절 변수	공공봉사동기	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다
		비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다
		나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다
		나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다
		나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다
		나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다

IV. 분석 결과

1. 변수의 타당성과 신뢰성 분석

본 연구에서 각 변수의 설문문항에 대한 타당도를 조사하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 아래의 <표 3>에서 요인분석 결과, 각 변수들의 요인적재량 값이 0.5이상으로 나타났고 각 변수별로 설문문항들이 각각 독립되어 묶여졌다. 또한, 각 변수별 신뢰도분석(reliability analysis)을 실시한 결과, 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha)값이 모두 0.8이상으로 나타났다. 따라서 각 변수의 설문 문항이 타당하게 구성되어 있고, 신뢰성이 있다고 볼 수 있다.

<표 3> 변수의 요인 분석과 신뢰도 검증

	1	2	3	4	5	6	크론바하 알파값
성과관리	0.840	0.183	-0.157	0.135	0.143	0.091	0.9279
	0.829	0.206	-0.170	0.148	0.159	0.090	
	0.817	0.223	-0.183	0.155	0.153	0.064	
	0.799	0.239	-0.194	0.160	0.204	0.093	
	0.697	0.116	-0.130	0.144	0.192	0.221	
공공봉사동기	0.141	0.831	-0.052	0.069	0.060	0.096	0.8974
	0.131	0.810	-0.032	0.074	0.069	0.114	
	0.176	0.781	-0.038	0.073	0.075	0.164	
	0.204	0.780	-0.097	0.152	0.076	0.079	
	0.137	0.769	-0.115	0.190	0.061	-0.058	
	0.116	0.716	-0.041	0.133	0.093	-0.029	

직무스트레스	-0.204	-0.110	0.831	-0.101	0.053	0.056	0.8851
	-0.200	-0.119	0.826	-0.106	0.061	0.018	
	-0.207	-0.118	0.813	-0.123	0.015	-0.013	
	-0.041	-0.011	0.701	0.007	-0.402	-0.048	
	-0.060	0.000	0.662	-0.036	-0.377	-0.068	
	-0.102	-0.032	0.657	-0.002	-0.466	-0.094	
	-0.096	-0.025	0.626	-0.144	-0.040	-0.259	
공직만족도	0.103	0.101	-0.106	0.834	0.086	-0.003	0.8499
	0.172	0.244	-0.173	0.792	0.082	0.089	
	0.223	0.171	-0.104	0.762	0.103	0.257	
	0.209	0.177	-0.043	0.644	0.089	0.313	
의사결정	0.481	0.177	-0.132	0.153	0.663	0.063	0.9159
	0.466	0.175	-0.144	0.168	0.652	0.082	
	0.521	0.186	-0.178	0.152	0.648	0.079	
	0.523	0.186	-0.204	0.167	0.590	0.087	
보수	0.176	0.105	-0.074	0.198	0.100	0.879	0.8905
	0.194	0.152	-0.135	0.235	0.060	0.840	
아이겐 값	4.669	4.203	4.147	2.778	2.387	1.900	-
공통분산(%)	16.674	15.011	14.809	9.921	8.523	6.785	
누적분산(%)	16.674	31.685	46.494	56.415	64.939	71.724	

2. 기술통계 및 상관관계분석

본 연구의 주요 변수들의 기술통계량은 <표 4>와 같다. 리커트 5점 척도를 기준으로 공직만족도의 평균은 2.83으로 보통보다 조금 낮게 나왔다. 조직관리를 나타내는 변수인 의사결정은 2.97, 성과관리는 2.94으로 의사결정이 성과관리보다 더 높은 수준으로 나타났다. 개인적 측면을 나타내는 변수인 직무스트레스는 3.11, 보수만족도는 2.29으로 보수만족도가 직무스트레스보다 현저히 낮게 나타났다. 조절변수인 공공봉사동기의 평균은 3.18으로 보통보다는 조금 높게 나타났다.

<표 4> 변수 기술 통계량

(N: 6,444)

변수	평균	표준편차	최소값	최대값
공직만족도	2.83	0.81	1	5
의사결정	2.97	0.78	1	5
성과관리	2.94	0.75	1	5
직무스트레스	3.11	0.69	1	5
보수	2.29	0.91	1	5
공공봉사동기	3.18	0.72	1	5

본 연구에서는 변수 간의 관계 분석하고 다중공선성 문제를 확인하기 위해 상관관계 분석을 진행하였다. 주요 변수 간 상관관계 분석결과는 <표 5>와 같다.

상관관계 분석에 앞서, 변수의 타당성과 신뢰성을 검토하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였으며(<표 3> 참고), 각 변수들은 요인 적재량 0.5 이상을 기준으로 독립된 요인으로 분리되었음을 확인하였다. 이에 따라, 상관관계 분석에서는 탐색적 요인분석을 통해 도출된 각 요인의 평균값을 사용하여 변수 간 관계를 분석하였다. 일반적으로 독립변수 간 상관계수가 0.8 이상이면 다중공선성(Multicollinearity)의 위험이 있다고 판단할 수 있기에, 모든 독립변수 간 상관계수가 0.8 미만으로 나타나 다중공선성의 문제가 없는 것으로 확인되었다.

<표 5> 상관관계 분석 결과

변수	공직만족도	의사결정	성과관리	직무스트레스	보수	공공봉사동기
공직만족도	1					
의사결정	.426***	1				
성과관리	.470***	.721***	1			
직무스트레스	.301***	.451***	.421***	1		
보수	.464***	.356***	.384***	.246***	1	
공공봉사동기	.405***	.401***	.447***	.219***	.281***	1

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

3. 회귀분석 결과

본 연구에서 조직적 요인(의사결정, 성과관리)과 개인적 요인(직무스트레스, 보수)가 공직만족도에 영향을 미치는데 있어, 공공봉사동기의 조절효과를 검증하기 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

회귀분석은 총 7개의 모형을 구축하여 단계적으로 변수를 추가하며 분석을 진행하였다. 모델 1은 통제변수와 독립변수인 의사결정, 성과관리, 직무스트레스, 보수에 대한 만족이 공직만족도에 미치는 영향을 검증하였고, 모델 2는 조절변수인 공공봉사동기를 추가로 투입하였으며, 모델 3,4,5,6은 각 독립변수(의사결정, 성과관리, 직무스트레스, 보수)와 조절변수(공공봉사동기) 간 상호작용 변수를 투입하였다. 모델 7은 모든 독립변수, 조절변수 및 상호작용 변수를 포함하여 분석하였다. 그 결과 회귀모형은 모델 1($R^2=0.328$, $p<.01$), 모델 2($R^2=0.357$, $p<.01$), 모델 3($R^2=0.356$, $p<.01$), 모델 4($R^2=0.358$, $p<.01$), 모델 5(R^2

=0.357, $p<.01$), 모델 6($R^2=0.357$, $p<.01$), 모델 7($R^2=0.358$, $p<.01$)로 모두 통계적으로 유의하게 나타났다.

모델 1의 분석 결과, 독립변수인 의사결정, 성과관리, 직무스트레스, 보수가 공직만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 남성 공무원일수록, 연령대가 높아질수록, 그리고 학력이 높을수록 공직만족도가 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 이는 성별, 연령, 학력이 공직만족도에 영향을 미치는 요인으로 작용할 수 있음을 시사한다. 구체적으로 살펴보면, 의사결정(Coef=0.115)은 공무원이 조직 내 의사결정 과정에 참여할 기회가 많을수록 공직만족도가 증가하는 경향을 보이는 것으로 나타났다. 성과관리(Coef=0.260)는 조직의 성과관리 체계가 명확하고 체계적으로 운영될수록 공무원의 공직만족도가 높아지는데 기여하는 것으로 분석되었다. 직무스트레스(Coef=.087)는 직무스트레스 수준이 낮을수록 공직만족도가 증가하는 방향으로 작용하는 것으로 나타났으며, 보수(Coef=.278)는 공직만족도에 가장 큰 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 이는 기존 연구(최선미·김정숙, 2020; 류나린, 2024)와 일치하는 결과로 공무원의 보수와 성과관리 체계가 공직만족도를 결정하는 중요한 요인임을 시사한다. 특히, 보수가 공직만족도에 가장 큰 영향을 미친다는 점은 공무원의 경제적 보상이 공직생활의 만족도와 직결된다는 점을 시사한다. 모델 2에서는 조절변수를 추가하여 분석을 진행한 결과, 공공봉사동기(Coef=0.226)는 공직만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 공직만족도가 증가할 가능성이 크다는 것을 의미하며, 공공봉사동기가 공무원의 직업적 만족감과 조직 몰입도에 긍정적인 역할을 할 수 있음을 시사한다(최병윤, 2023). 모델 3부터 모델 6은 공공봉사동기의 조절효과를 검증하기 위해 각 독립변수와 조절변수 간의 상호작용 변수를 포함한 분석을 수행하였다. 모델 3에서는 의사결정과 공공봉사동기의 상호작용 효과를 검증하였으며, 분석 결과 의사결정과 공공봉사동기 간의 상호작용 변수는 공직만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원에게 의사결정 과정의 참여 기회가 공직만족도를 증가시키는 주요 요인이 아닐 수 있다는 점을 시사한다. 모델 4에서는 성과관리와 공공봉사동기의 상호작용 효과가 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Coef=0.025). 이는 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 성과관리가 공직만족도에 미치는 긍정적인 효과가 더욱 강화됨을 의미한다. 반면, 모델 5와 6에서 검증한 직무스트레스 및 보수와 공공봉사동기의 상호작용 효과는 유의미하지 않은 것으로 검증되었다. 이는 공공봉사동기가 직무스트레스의 부정적 영향을 완화하지 못할 가능성이 있고, 보수가 낮을 경우 공공봉사동기가 높더라도 공직만족도가 저하될 수 있음을 시사한다. 마지막으로 모델 7에서는 모든 독립변수, 조절변수 및 상호작용 변수를 포함하여 분석을 수

행하였다. 그 결과, 성과관리와 공공봉사동기의 상호작용 변수(Coef=0.0527, $p<.01$)는 공직만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 의사결정과 공공봉사동기의 상호작용 변수(Coef=-0.0318, $p<.1$)는 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 의사결정 과정의 공정성에 대한 기대 수준이 높기 때문에, 조직의 의사결정이 충분히 공정하지 않다고 인식될 경우 만족도가 낮을 수 있음을 시사한다.

〈그림 2〉는 의사결정에 대한 만족이 공직만족에 영향을 미치는 과정에서 공공봉사동기가 어떻게 조절하는지 보여준다. 공공봉사동기가 낮은 경우, 의사결정이 증가함에 따라 공직만족도가 더 크게 증가하는 경향이 있다. 이는 공공봉사동기가 낮은 공무원은 의사결정이 잘 이루어질수록 공직만족도가 더 크게 증가함을 의미한다. 공공봉사동기가 높은 경우 의사결정이 증가하더라도 공직만족도의 증가폭은 상대적으로 작다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원은 이미 내재적으로 높은 동기와 만족도를 가지고 있어, 의사결정의 추가적인 효과가 크지 않음을 의미할 수 있다. 따라서, 의사결정과정에서 공무원이 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 주는 것이 중요하다.

〈그림 3〉는 성과관리에 대한 만족이 공직만족에 미치는 영향에서도 공공봉사동기가 어떻게 조절하는지 보여주고 있다. 공공봉사동기가 낮은 경우, 성과관리가 공직만족도에 강한 긍정적인 영향을 미친다. 이는 공공봉사동기가 낮은 사람에게, 성과관리에 대한 만족이 높을수록 공직만족도가 더 크게 증가할 수 있다. 반면에, 공공봉사동기가 높은 경우, 성과관리가 만족도에 미치는 영향은 상대적으로 적다. 이는 이미 공공봉사동기가 높은 공무원은 내재적으로 높은 동기부여를 가지고 있어, 성과관리의 추가적인 효과가 크지 않을 수 있다.

〈표 6〉 회귀분석

N = 6,444

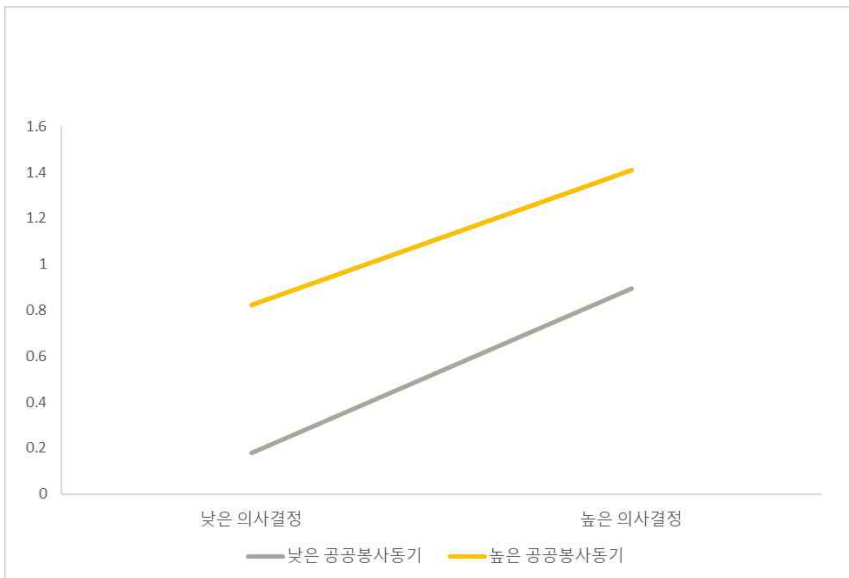
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7
의사결정	0.115*** (7.18)	0.0820*** (5.20)	0.0573 (1.49)	0.0800*** (5.06)	0.0819*** (5.18)	0.0814*** (5.15)	0.179*** (2.96)
성과관리	0.260*** (15.80)	0.199*** (12.06)	0.198*** (11.98)	0.118*** (3.03)	0.199*** (12.05)	0.199*** (12.02)	0.0334 (0.56)
직무스트레스	0.0872*** (6.36)	0.0884*** (6.59)	0.0877*** (6.52)	0.0865*** (6.45)	0.0788* (1.91)	0.0882*** (6.58)	0.113** (2.40)
보수	0.278*** (27.12)	0.265*** (26.29)	0.265*** (26.25)	0.264*** (26.24)	0.265*** (26.29)	0.231*** (6.14)	0.257*** (5.98)
공공봉사동기		0.226*** (17.01)	0.204*** (6.07)	0.156*** (4.76)	0.217*** (5.55)	0.205*** (8.00)	0.190*** (4.48)

의사결정x 공공봉사동기	0.00781 (0.71)						-0.0318* (-1.69)
성과관리 x 공공봉사동기	0.0254** (2.32)						0.0527*** (2.86)
직무스트레스x 공공봉사동기	0.00295 (0.24)						-0.00791 (-0.56)
보수x 공공봉사동기	0.0101 (0.92)						0.00215 (0.17)
성별	0.0304* (1.79)	0.0480*** (2.89)	0.0485*** (2.91)	0.0497*** (2.98)	0.0481*** (2.89)	0.0482*** (2.90)	0.0496*** (2.98)
연령	0.0166* (1.74)	-0.0141 (-1.48)	-0.0142 (-1.49)	-0.0146 (-1.53)	-0.0142 (-1.49)	-0.0142 (-1.49)	-0.0145 (-1.52)
학력	0.0316** (2.41)	0.0189 (1.47)	0.0186 (1.44)	0.0181 (1.41)	0.0188 (1.46)	0.0188 (1.46)	0.0185 (1.44)
상수	0.667*** (10.85)	0.364*** (5.81)	0.438*** (3.61)	0.598*** (5.04)	0.394*** (2.87)	0.434*** (4.42)	0.485*** (3.27)
R^2	0.328	0.357	0.357	0.358	0.357	0.357	0.358
adj. R^2	0.328	0.357	0.356	0.357	0.356	0.356	0.357
F	449.66	447.23	397.56	398.41	397.49	397.62	299.16

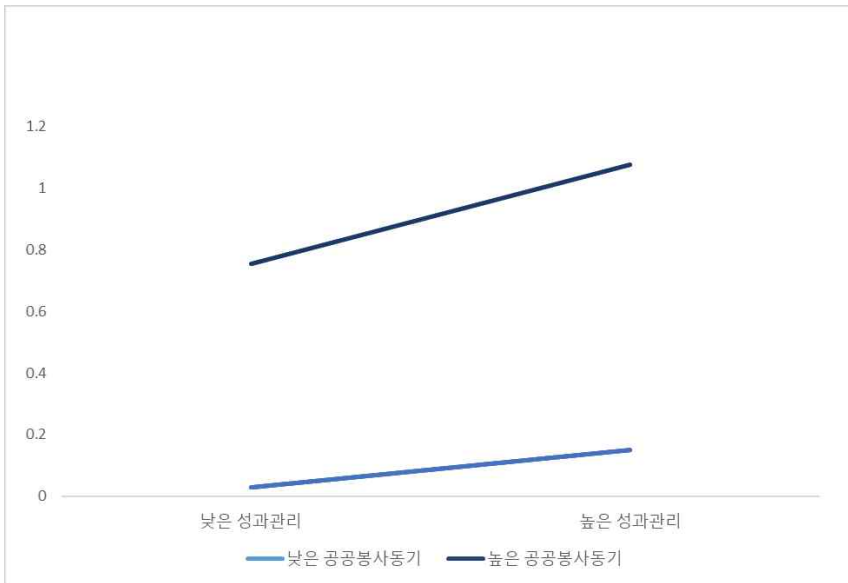
t statistics in parentheses

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

〈그림 2〉 의사결정X공공봉사동기 = 공직만족도



〈그림 3〉 성과관리X공공봉사동기 = 공직만족도



V. 결론

본 연구는 공직만족도에 영향을 미치는 요인을 조직관리적 요인과 개인적 요인으로 나누어 분석하고, 공공봉사동기의 조절효과를 실증적으로 검증하였다. 기존 연구에서는 공직만족도를 결정하는 주요 요인으로 개인의 직무 동기와 제도적 환경을 강조해 왔으나(최선미·김정숙, 2020; 안소영, 2023; 조윤수, 2023; 최병운, 2023), 본 연구에서는 공공봉사동기의 조절효과를 포함하여 조직적 요인과 개인적 요인이 공직만족도에 미치는 영향을 심층적으로 분석하였다.

분석 결과, 첫째, 공직만족도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 보수로 나타났다. 이는 공무원에게 경제적 보상에 대한 만족이 높을수록 공직만족도가 높아진다는 것을 시사하며, 공공부문에서도 보수체계를 정교하게 설계할 필요성을 강조한다(최선미·김정숙, 2020; 조윤수, 2023). 그러나, 공무원의 보수는 법률에 의해 결정되고 국가 재정 상황에 따라 제약이 따르기 때문에 보수 향상에는 현실적인 한계가 존재한다. 따라서 보수의 절대적 수준뿐만 아니라 다양한 비금전적 보상 방안을 마련하는 것이 필요하다.

둘째, 조직관리적 요인 중 성과관리는 공직만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것

으로 나타났다. 특히, 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 성과관리가 공직만족도에 미치는 긍정적인 효과가 더욱 강화되는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원들이 조직의 성과평가 시스템이 공정하고 체계적일 때 더욱 높은 직무 만족도를 경험할 가능성이 크다는 점을 의미한다(이윤경·이삼열, 2016). 따라서 공공부문에서는 성과관리 체계를 보다 명확하게 운영하고, 공무원들이 조직의 목표 달성 과정에서 자신의 역할을 인식할 수 있도록 적극적인 피드백 시스템을 도입하는 것이 필요하다(Fletcher & Williams, 1996). 한편, 의사결정의 경우 공공봉사동기가 조절변수로 작용할 때 공직만족도에 미치는 긍정적 효과가 상대적으로 약화되는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원들이 조직 내 의사결정 과정의 공정성을 기본적으로 기대하기 때문에, 이들이 충분한 참여 기회를 얻지 못할 경우 공직만족도가 저하될 가능성이 있음을 시사한다(Pacheco & Webber, 2016). 따라서 조직은 공무원들에게 실질적인 의사결정 참여 기회를 제공하는 것이 중요하며, 단순히 형식적인 의견 수렴이 아니라 정책 수립 및 집행 과정에서 공무원의 역할을 확대할 수 있는 방안을 마련해야 한다(Sam, 2014).

마지막으로 개인적 요인 중 직무스트레스와 보수는 공직만족도에 유의미한 영향을 미쳤으나, 공공봉사동기가 이들 요인과의 관계에서 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 공공봉사동기가 높은 공무원이라 하더라도 직무스트레스가 심할 경우 공직만족도를 유지하기 어렵고, 낮은 보수 수준이 직접적인 불만족 요인으로 작용할 수 있음을 의미한다(옥원호·김석용, 2001). 따라서 공무원의 개인적 만족도를 높이기 위해서는 보수와 복지 제도를 체계적으로 운영하는 것뿐만 아니라, 직무스트레스를 완화할 수 있는 조직적 지원이 필요하다.

본 연구 결과는 공공부문의 인사관리 및 조직관리 정책에 시사점을 제공한다. 첫째, 공무원의 보상 체계를 개선할 필요가 있다. 단순히 보수 인상뿐만 아니라, 공정한 승진 기회 보장 등 다양한 형태의 보상 전략을 구축할 필요성이 있다(최병윤, 2023). 특히, 공무원의 개인적 노력과 성과가 조직 내에서 보상받을 수 있는 구조를 마련하는 것이 공직만족도를 높이는 데 효과적일 것이다(Joo & Lee, 2017). 둘째, 성과관리 시스템을 보다 공정하고 체계적으로 운영해야 한다. 공공봉사동기가 높은 공무원일수록 성과관리가 공직만족도에 미치는 영향이 크므로, 평가 기준을 명확히 설정하고 피드백을 강화하여 공무원들이 조직 목표와 자신의 기여도를 인식할 수 있도록 해야 한다(Fletcher & Williams, 1996). 셋째, 의사결정 과정에서 공무원의 실질적 참여 보장이 필요하다. 공공봉사동기가 높은 공무원은 의사결정 과정이 공정하지 않다고 느낄 경우 만족도가 낮아질 수 있으므로, 정책 결정 과정에서의 참여 기회를 확대하고 의견이 반영되는 시스템을 구축해야 한다(Pacheco & Webber, 2016). 마지

막으로 직무스트레스 관리가 필요하다. 직무스트레스는 공직만족도를 저하시킬 수 있는 요인이므로, 업무 과부하를 줄이고 정신적·육체적 건강을 지원하는 프로그램을 도입하는 등 조직 차원의 관리가 요구된다(옥원호·김석용, 2001).

본 연구는 공직만족도에 영향을 미치는 요인을 분석하고 공공봉사동기의 조절효과를 검증하는 데 중점을 두었으나, 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구는 단년도 데이터를 활용하였기 때문에, 향후 연구에서는 공직만족도의 변화 추이를 분석할 수 있는 시계열 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 조직관리적 요인과 개인적 요인을 중심으로 분석하였으나, 공직문화, 승진 기회, 근무환경 등 다른 변수들도 포함한 연구가 필요할 것이다. 셋째, 중앙행정기관, 광역자치단체, 기초자치단체별 재직 공무원의 공직만족도에 미치는 영향 요인이 다를 가능성을 연구에 고려하지 못하였다. 또한, 공공봉사동기가 공직만족도에 매개효과로 작용할 가능성을 검토하지 못하였다. 이러한 한계를 보완하기 위해 향후 연구에서는 시계열 데이터를 활용한 분석, 기관 유형별 비교 연구, 공공봉사동기의 매개효과 검토, 추가 변수 포함 등을 통해 보완해 나갈 것이다.

참고문헌

- 김상묵. (2003). “공공서비스동기와 내적 보상의 중요성에 대한 탐색적 연구.” 「한국행정논집」, 15(4), 771-790.
- 김상묵. (2018). “공공봉사동기 연구의 성과와 과제.” 「정부학연구」, 24(3), 43-112.
- 김우영·김응규. (2001). 자영업주와 임금근로자의 직업만족도 비교분석. 「중소기업연구」, 23(3), 29-54.
- 김은지·김판석. (2021). 공무원의 직무 스트레스가 성과와 만족에 미치는 영향: 공공봉사동기의 매개효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 33(1), 93-121.
- 김정인. (2023). “Mz 세대 공무원의 이직의도.” 「한국사회와 행정연구」, 34(1).
- 류나린. (2024). “연령대별 공무원의 공직만족도와 업무성과 영향요인 분석.” 국내석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 박순애·이영미. (2018). 성과관리의 역설: 성과관리 왜곡의 실태 및 영향요인에 관한 실증연구. 「한국행정학보」, 52(4), 151-176.
- 신호창·전정미·나진균. (2007). 조직적 맥락의 커뮤니케이션 만족도와 직업만족도의 관계. 「홍보학연구」, 11(2), 34-62.
- 안소영·김령희·이승주·이명진. (2023). 공무원의 가족친화적 제도 활용이 공직만족도에 미치는 영향: 직무성과와 직무 스트레스의 매개효과를 중심으로. 「한국과 세계」, 5(6), 305-335.

- 옥원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 35(4), 355-373.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」, 41(2), 117-140.
- 이상구·이용규. (2007). 소방공무원의 직무스트레스 유발원인과 결과에 관한 실증적 연구: 직무특성, 역할혼돈, 동료관계와 조직몰입을 중심으로. 「한국화재소방학회 논문지」, 21(2), 74-86.
- 이현국·정지수. (2013). 참여적 의사결정이 직무만족과 학교성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 51(4), 73-102.
- 윤건수. (2015). 한국 공직문화의 원형: 자리문화. 「한국행정학보」, 49(4), 1-28.
- 이윤경·이삼열. (2016). 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 12(4), 27-63.
- 장봉진·이희재·왕태규. (2020). 공무원의 승진영향요인이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 17(3), 69-94.
- 조경호·주재복. (2001). 조직유형별 직업만족도 비교연구: 공공성 접근을 중심으로. 「한국행정학보」, 35(3), 163-180.
- 조수영·나승일. (2015). 중소기업 S-OJT 훈련가의 현신과 업무부하, 보상 및 자율적 직무동기의 관계. 「직업교육연구」, 34(4), 121-149.
- 조윤수. (2023). “인사공정성이 공직만족도에 미치는 영향에 관한 연구.” 국내석사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 최병윤. (2023). MZ세대 공직자들의 공공봉사동기가 직무스트레스와 공직만족도에 미친 영향: 코로나19의 영향을 중심으로. 「한국행정연구」, 32(3), 97-134.
- 최선미·김정숙. (2020). 공무원의 삶의 질의 영향요인에 관한 연구: 국가직 여부의 조절효과를 중심으로. 「사회과학논집」, 51(1), 183-213.
- 최선미·홍준형·이재완. (2016). 중앙공무원의 직무스트레스 요인과 직무태도 간의 관계: PSM의 조절효과를 중심으로. 「현대사회와 행정」, 26(3), 85-115.
- 한국행정연구원. (2013). 2013년 공직생활에 대한 인식조사. 한국행정연구원
- 한국행정연구원. (2023). 2023년 공직생활실태조사. 한국행정연구원
- Belias, D., & Koustellos, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*, 4(2), 132-149.
- Choi, Y. (2015). Career success factors of women in the public sector: an empirical analysis of the Korean central government. *Asian Social Science*, 11(9), 300-311.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British journal of management*, 7(2), 169-179.
- French, J., W. Rodgers, and S. Cobb. (1974). “Adjustment as Person-Environment Fit.” In: Coelho, G., Hamburg, D., and Adams, J. (Eds.), *Coping and Adaptation*. New York.

- Heinrich, Carolyn J. (2002). "Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness." *Public Administration Review*, 62(6), 712-725.
- Hood, Christopher. (1991). "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*, 5(2), 206-221.
- Joo, B. K., Park, S., & Oh, J. R. (2013). The effects of learning goal orientation, developmental needs awareness and self-directed learning on career satisfaction in the Korean public sector. *Human Resource Development International*, 16(3), 313-329.
- Joo, B. K., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between "job satisfaction" and "job performance": A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Ali, M., & Pereira, V. (2022). Career satisfaction in the public sector: Implications for a more sustainable and socially responsible human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 844-863.
- Lichtenstein, R. (1984). "Measuring the Job Satisfaction of Physicians in Organized Setting." *Medical Care*, 22(1).
- Mawhinney, T. C. (2013). Job satisfaction: I/O psychology and organizational behavior management perspectives. In *Integrating Organizational Behavior Management with Industrial and Organizational Psychology* (pp. 72-99). Routledge.
- Mohd Rasdi, R., Ismail, M., Uli, J., & Mohd Noah, S. (2009). Towards developing a theoretical framework for measuring public sector managers' career success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232-254.
- Parnell, John A., and William "Rick" Crandall. (2003). "Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers." *Multinational Business Review*, 11(1), 45-65.

- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review*, 367-373.
- Omar, A., Saleesi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(05), 92-115.
- Pacheco, G., & Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making?. *Personnel Review*, 45(1), 183-200.
- Renee Barnett, B., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career development international*, 12(7), 617-636.
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons.
- Kuchinke, K. P., Kang, H. S., & Oh, S. Y. (2008). The influence of work values on job and career satisfaction, and organizational commitment among Korean professional level employees. *Asia Pacific Education Review*, 9, 552-564.
- Taylor, Jeannette. (2007). "The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis." *Public Administration*, 85(4), 931-959.
- Vandenabeele, W. (2007). "Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach." *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2018). Pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service: The role of leadership and culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 890-914.

ABSTRACT

Analysis of Factors Influencing Public Service Job Satisfaction: Focus on the Moderating Effect of Public Service Motivation

Min Seo Kang & Jung Sook Kim

This study conducted a multiple regression analysis by dividing the factors affecting Public Service Job Satisfaction into organizational management factors (decision-making, performance management) and personal factors (job stress, compensation). The results of the analysis showed that compensation has the greatest impact on Public Service Job Satisfaction, and performance management has a more positive impact on public servants with high public service motivation. On the other hand, the effect of participation in decision-making tended to be weakened by public service motivation. In addition, job stress and compensation had a significant effect on Public Service Job Satisfaction, but the moderating effect of public service motivation was not confirmed. This suggests that even public servants with high public service motivation may have difficulty maintaining job satisfaction if they experience high job stress or low compensation. Based on the results of this study, it is suggested that public sector HR and organizational management policies should improve compensation systems, operate fair performance management systems, expand participation in decision-making, and reduce job stress.

【Keywords: public service job satisfaction, performance management, decision making, public service motivation, job stress】