

# 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향 연구: 조직공정성과 공공서비스동기의 조절효과를 중심으로

최 예 나

## 국문요약

본 연구는 공무원의 이직이 증가하고 있다는 점을 고려하여, 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고, 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직의 공정성과 개인의 공공서비스동기의 조절효과를 분석하고자 한다. 분석결과, 독립변수인 웰빙의 요소 중 보상과 상관없는 업무만족, 공직의 장래성 만족, 공무원의 신분만족, 현재 삶의 만족 요인이 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조절효과로는 조직공정성이 높은 경우 삶의 만족이 커질수록, 공공서비스동기가 큰 경우 공직의 장래성에 대한 만족이 증대된다면 이직의도에 대한 부(-)의 효과가 강화되었다. 그리고 이를 토대로 다음과 같은 정책방향을 제시하고자 하였다. 첫째, 공직의 장래성을 높이기 위한 평생교육의 차원에서 공무원으로서의 능력개발을 도모할 수 있는 생애주기형 교육훈련 및 능력개발 프로그램의 운영, 실적주의를 바탕으로 한 공무원 인사제도 혁신을 전제로 공무원정년연장제도의 선택적 도입이 필요하다. 둘째, 공무원 신분의 만족도를 높이기 위한 일과 업무의 균형(워라벨)과 직급별로 구분한 보수현실화 등을 추진해야 한다. 셋째, 현재 삶의 만족을 높이기 위한 직원 휴양시설 이용이나 직원 헬스케어 프로그램 운영, 심리재해 사전예방을 위한 마음건강 프로그램 및 가족친화 프로그램 등의 운영도 필요하다.

주제어: 웰빙, 이직의도, 직무만족, 직업만족, 삶의 만족

## I. 서론

최근 공무원에 대한 인기가 줄어들고 있다. 2023년 실시된 9급 국가공무원 공개경쟁채용 시험 경쟁률은 22.8대 1로서 1992년에 19.2대 1을 기록한 이후 최저 수준으로 하락하였다. 이와 함께 공공부문의 매력도가 하락하면서 공무원들의 이직도 증가하고 있다. 최근 공무원의 일반퇴직(의원면직)을 살펴보면, 2017년 9,167명에서 2021년 15,720명으로 71.5% 증가하였다(한국행정연구원, 2022). 한국행정연구원(2022)에 의하면, 20대의 경우 5급 공무원의 이직희망 비율은 6.17%, 6~7급 공무원의 이직희망 비율은 44.6%, 8~9급 공무원은 43.6%로 조사되었다. 그리고 공무원의 31.9%가 민간 직장인의 사회적 지위가 공무원보다 높다는 응답을, 36.7%는 비슷하거나 응답하지 않았으며, 공무원의 사회적 지위가 높다는 응답은 31.4%에 불과하였다. 이는 가치관의 변화 및 공무원직에 대한 적성 부적합, 공공부문의 비효율적이고 과도한 업무 배분, 낮은 보수 등 다양한 원인에 기

인한다고 할 수 있다. 그 외에도 조직구성원의 이직에 영향을 미치는 요인으로는 연령, 성별, 교육 수준, 결혼 상태, 근무 기간, 책임성, 조직문화, 조직시스템, 조직규모, 임금구조, 승진 전략, 직권 위임, 인적자원 관리전략, 사회 발전수준, 노동시장 환경, 근로 및 고용법, 취업 기회, 수와 질, 교육 및 의료 시설, 교통시스템, 삶의 질 등 다양하다. 또한 업무 스트레스(Holtom et al., 2008), 역할 스트레스(Fogarty et al., 2000; Netemeyer et al., 1990) 등도 이직 의도의 중요한 요인으로 논의되고 있다.

정부는 이러한 공무원들의 이직에 대응하여 저출산 극복을 위한 다자녀 공무원 인사우대 등 종합적 인사정책의 마련, 공무원 태도·행태 변화의 근간이 되는 공무원 인재상 정립, 인사 관련 위원회 통폐합, 업무 관련 절차 폐지·간소화로 각 부처의 자율·책임 인사 지원, 국민 휴식권 보장 및 경기 활성화를 위한 대체공휴일 확대 등을 추진하고 있다(인사혁신처, 2023). 공공부문은 민간부문과 달리 성과급 등 보수를 단기적으로 상승시키거나 승진을 활성화시킬 수 없는 특징을 지니고 있다. 따라서 공공부문의 특성상 보수의 인상은 한계가 있다는 점에서 직무만족, 직업만족, 삶의 만족 등과 같은 웰빙을 높이는 방안을 추진하고 있으며, 이는 공무원의 이직을 방지하는데 현실적인 방안이라고 할 수 있다.

이에, 본 연구는 공직에 대한 매력도가 떨어지면서 공무원의 이직이 증가하고 있는 점을 고려하여, 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고, 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직의 공정성과 개인의 공공서비스동기의 조절효과를 분석하고자 하였다. 그리고 이를 통하여 공무원의 이직을 예방할 수 있는 정책적 시사점을 제공하는데 기여하고자 한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 이직의도에 관한 이론적 논의

이직은 노동 시장에서 직원이 교체되는 것으로(Ongori, 2007), 조직의 생산성에 영향을 미치는 주요 요인 중 하나이다(Shamsuzzoha & Shumon, 2007). Tett & Meyer(1993)에 의하면, 이직 의도(turnover intention)는 다른 조직에서 다른 대안을 찾으려는 의식적인 의지이다. Schyns & Gossling(2007)은 이직의도를 직원이 자발적으로 직업이나 조직을 바꾸려는 의도로 규정하였다. 이러한 점에서 이직의도는 의사결정 과정에서 퇴직과 대체 고용을 찾는 것을 고려하는 최종 인지 단계에 해당한다(Tett & Meyer, 1993). 따라서 조직을 떠나려는 의도 또는 직장에서의 물러날 의향으로 정의되는 이직 의도는 대부분의 연구에서 이직 행동의 대리지표로 사용되고 있다(Mor Barak et al., 2001).

직원이 조직을 떠나는 이유는 그들이 낮은 수준의 조직 지원을 받고 있다고 인식하기 때문이다(Rupp & Cropanzano, 2002:92). 직원은 만족스럽지 못한 직무, 낮은 특전 및 보상, 열악한 조직 지원 등을 경험하였을 때, 더 나은 일자리를 탐색할 유인과 조직을 떠날 의도가 높아진다(Arokiasamy

et al., 2010). 조직이 개인에게 실질적인 성장 기회를 제공하지 못한다면 직원은 적극적으로 대체 직업을 찾거나 외부 시장에서 발견한 기회를 기반으로 이직을 추구하게 된다(Mano-Negrin & Tzafrir, 2004). 조직에 불만족하고 좌절된 직원은 만족한 직원보다 경력정체 성향과 이직 의사를 나타낼 가능성이 높아지고(Foster et al., 2011), 직원의 불만이 증가하면 다른 고용 기회를 찾으려는 의지와 가능성이 커진다(Hellman, 1997). 조직구성원이 조직에 불만족을 느껴 퇴직을 생각하게 되면 가능한 대안을 찾고자 노력하며, 구직과 퇴직의 비용 및 이점 등을 고려하여 현재 직장과의 비교 후 이직을 결정하게 된다. 이러한 논의는 인지된 대안적 직업 기회와 이직 의도 사이에 양(+)의 상관관계가 있다는 Thatcher et al.,(2003)의 연구 결과와도 일치한다.

이러한 공무원들의 이직은 새로운 인력의 채용, 채용된 인력의 교육훈련, 경력개발 등의 비용을 증가시키고, 훈련된 인력의 유출, 신규 인력 대체에 따른 낮은 생산성, 잔존 인력의 사기저하, 이직 동요, 업무부담의 증가, 팀워크 훼손, 이직의도를 가진 조직구성원의 조직몰입도 하락, 동료들과의 관계에서 냉소적인 태도 등으로 갈등을 초래할 수 있다(정주용 외, 2013). 또한 직원 이직은 채용, 인터뷰, 오리엔테이션, 교육 시간 등을 고려할 때 회사에 상당한 자본 비용을 초래할 수 있다. 그리고 조직구성원의 이직은 일반적으로 동기부여 부족과 사기와 도덕성 저하를 유발하고(Gawali, 2009) 이는 행정서비스의 제공 및 질에 영향을 미치게 된다.

앞서 말한 이직의 부정적 영향을 방지하기 위하여 조직차원에서 고려할 수 있는 방안에는 먼저 금전적 대안이 존재한다. 예를 들어 조직구성원이 더 많은 돈을 벌기 위해 다른 직장으로 이동할 것을 결정한다면 해당 조직은 이직을 방지하기 위해 급여 인상 및 보너스와 같은 금전적 인센티브의 비용을 증가시켜야 할 것이다(Jo, 2008). 그러나 직원의 이직 결정이 금전적인 영향을 받지 않는 경우 조직은 직원 유지를 위해 일과 삶의 균형 등과 같은 비금전적 인센티브를 사용할 수 있다. 때로는 이러한 비금전적 보상을 제공함으로써 의욕적인 인력을 유지하는 동시에 노동비용을 절감하는 데 도움을 줄 수 있다.

반면에 이직이 조직발전에 기여할 수도 있다는 논의도 존재한다. 이직은 어느 정도 정상적이며 모든 조직의 성장에 기본이 된다는 견해이다(Lau & Albright, 2011). 예를 들어, 비생산적인 직원이 퇴사하는 경우 해고 없이 능력이 뛰어난 더 나은 직원을 고용할 수 있는 자리를 확보할 수 있고, 다양성을 늘릴 수 있기 때문이다. 결국 이직 의도는 조직의 '반사회적' 근무 시간 및 직장 생활 갈등, 정서적 피로, 저임금, 업무 과부하 상태 등의 부정적인 상황을 줄이고 개인의 경력발전 기회 확대 등 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

## 2. 공공부문의 웰빙 유형에 관한 논의

웰빙(well-being)은 다차원적 개념이다. Kauhanen et al.,(2014)은 웰빙을 행복과 삶의 만족으로 정의하였고, Warr(1990)는 웰빙을 열의, 직무만족, 불안 등으로 규정하였다. 또한, Cartwright & Cooper(2009)은 웰빙을 개인의 정서적, 신체적, 정신적 웰빙으로 구분하였으며, Grant, Christianson & Price(2007:52)는 웰빙을 직원의 업무 경험과 기능의 전반적인 질로 규정하였다. 여기에는 직무만족,

조직몰입, 참여, 소진, 질병으로 인한 결근, 조직지원 등 다양한 개념이 포함된다. 웰빙(well-being)은 행복과 삶의 만족을 포괄하는 가장 광범위한 개념이다(김이수, 2016). Veenhoven(1991:19)은 웰빙 개념을 객관적, 주관적, 혼합적 개념의 세 가지 범주로 분류하였다. 객관적 웰빙은 개인 및 집단 수준에서 개인의 특성에 초점을 맞추는 반면, 주관적 웰빙은 개인의 자기 평가에 초점을 맞추고, 혼합적 웰빙은 시간이 지남에 따라 형성될 수 있는 개인 및 집단의 고유한 특성을 모두 혼합한 웰빙을 의미한다.

〈표 1〉 웰빙 개념의 유형화

구분		객관적 웰빙	주관적 웰빙	혼합적 웰빙
개인적 측면	특성	개인적 특성	자기평가	
	부분	지혜, 안정성, 용기	직무만족, 자기존중, 통제신념	강력한 자아, 정체성
	전체	수요만족, 자아실현 효능	삶의 만족, 자족감, 행복 쾌락주의	정신건강, 적응, 개인적 사기
집단적 측면	특성	사회적 특성	사회적 분위기	
	부분	일관성, 정의, 평등한 기회, 안정성	정치체제 수용성, 상호 신뢰, 국가발전에 대한 신념	사회적 통합, 혼란
	전체	생존력, 역량	집단적 사기	거주적합성
혼합적 측면	부분	경제적 번영, 안전, 자유, 평등	해방(emancipation)	
	전체	복지, 진보	소외	가장 광의적 웰빙

출처: Veenhoven(1991:19)

본 연구는 공무원의 특성을 반영하여 웰빙의 유형을 정서적 웰빙의 일종인 직무만족, 직업만족과 주관적 웰빙의 일종인 삶의 만족의 3가지로 구분하고자 한다. 여기서 직업만족은 객관적 웰빙을, 직무만족과 삶의 만족은 주관적 웰빙에 속한다고 할 수 있다. 첫째, 주관적 웰빙인 직무관련 정서적 웰빙으로서 직무만족(job satisfaction)이다. Locke(1976)에 따르면, 직무만족(job satisfaction)은 자신의 직업이나 직업 경험에 대한 평가에서 비롯되는 즐거움 또는 긍정적인 감정 상태를 의미하고, Graham(1982)은 직무만족을 자신의 직무에 대한 개인의 총체적인 감정과 태도로 정의하였다. 그리고 Hoppock(1935:47)은 직무만족을 사람이 진실되게 말할 수 있게 하는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 조합으로 규정하였다. 직무만족은 직원이 직무의 다양한 측면에 대해 느끼는 방식으로, 일반적으로 직원의 퇴직 의사결정에 중요한 역할을 하며 이직의도를 예측하는 강력한 지표가 된다(Brough & Frame, 2004). 반면 직원의 직무불만족은 이직욕구를 증가시켜 이직 의향을 확대시킬 수 있다(Zeffane & Melhem, 2017).

가치다원주의의 맥락에서 직원의 이직 의도를 살펴보면, 이직의도는 업무 관련 요인과 관련이 있으며, 경력 지향, 조직 정체성 또는 직무 압박과 같은 개인 인식과 관련이 있다. 직무만족은 직무경험에서 비롯되는 정서적 상태로써 직무관련 행동에 중요한 영향을 미칠 수 있으며, 결근 정도, 직무 수행, 이직 의도 및 조직시민행동과 밀접한 관련을 가진다(Wright & Bonett, 2007). 이미 수행된 많은 연구에서 직무만족과 이직의도 사이에 유의미한 음(-)의 상관관계가 있음을 발견하였으며, 대표적으로 Khan & Aleem(2014)은 직무만족이 급여, 승진기회, 직업안정성 또는 직무요구

의 영향을 받아 이직의도에 부정적인 영향을 미침을 설명하였다. 또한 Khatri & Fern(2001)과 Sarminah(2006)는 직무만족과 이직의도 사이에 적절한 관계가 있음을 발견하였고, Korunka et al.,(2005)는 직무만족과 이직의도 사이에 유의미한 부(-)의 연관성을 보여주었다.

둘째, 객관적 웰빙인 직무관련 특정 측면의 정서적 웰빙으로서 직업만족이다. 직업만족은 직업 웰빙(occupational well-being)으로서 직업과 관련된 감정을 의미하는데(Warr, 1999:393), 특정 직업과 관련된 웰빙이라는 점에서 직업이나 직업 상황에 대해 내리는 긍정적 또는 부정적 평가 판단을 의미한다(Weiss, 2002:175). 직업웰빙이 다른 형태의 웰빙과 구별되는 점은 직업웰빙이 근무공간에 국한되고 조직적 맥락에 의해 형성된다는 점이다(Fisher, 2010). 직업의 특성(기술 다양성, 업무중요도, 업무정체성, 자율성 및 피드백 등)은 직업만족에 영향을 미치고 이직을 결정할 수 있다(Hackman & Oldham, 1980). 즉 이직은 직업만족과 관련된 이동의 바람직함 또는 기회에 대한 개인적 평가를 기반으로 한 이동의 용이성의 영향을 받는다. 그리고 조직구성원은 자신이 마땅히 받아야 할 것보다 적게 받고 있다고 느끼면 상대적으로 박탈감을 느끼면서 불만, 스트레스, 결근 및 이직으로 이어질 수 있다.

공무원으로서 직업만족은 직업과 관련된 사회적 요인의 영향을 많이 받는데, 예를 들어 직업에 대한 사회적 평가, 미래발전 가능성, 일과 삶의 균형 등이 있다. 직업의 매력(job attraction)은 직무 보상 및 직무 비용에 대한 전반적인 평가로 구성되며 이직 의도에 영향을 미치게 된다. 이러한 직무 보상 및 비용에는 급여, 상여금, 다양한 혜택, 근무다양성, 직업 정체성, 근무 중요성, 근무 자율성, 역할 모호성, 역할 복잡성, 근무 스트레스와 같은 근무적 특성의 영향을 받는다(Kelley & Thibault, 1978; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983; Van Dam, 2005). 또한 직업의 탐색 및 구직기회는 직업만족에 영향을 미칠 뿐만 아니라 이직의도와 실제 이직에도 영향을 미친다(Hulin et al., 1985). 즉, 높은 실업률과 낮은 취업 기회는 조직구성원들의 직업만족을 높이지만 더 많은 구직 또는 취업기회는 조직구성원들의 직업만족을 떨어뜨리고 기회가 많을 때 현재 직업을 그만두도록 영향을 미친다.

이직은 퇴직 뿐만 아니라 새로운 직책을 찾는 것과 같이 조직을 떠나는 행동으로(Robbins & Judge, 2007), 이직의도는 개인이 현재 고용 상황에 대한 어느 정도의 불만으로 인해 대안적, 대체적 일자리를 선택할 때 거치는 심리적 과정이다(Martin, 2011). 이직과정은 불만족에서 시작하여 이직생각, 구직활동의 주관적 기대효용과 이직비용 평가, 구직의도, 대안평가, 현재 직무와의 대안비교, 이직의도, 최종이직 등으로 연결된다(Mobley, 1977). 이러한 이직의도와 관련하여 Johnsrud & Rosser(1999)와 Rosin & Korabik(1995)은 더 많은 급여와 상여금에 대한 약속이 직원의 이직의도를 막는 유일한 인센티브가 아니라고 설명하였다. 예를 들어 직원들은 경력개발 기회가 있을 때 더 만족하고 헌신하며, 많은 경우에 직원들은 미래의 발전기회를 인지한다면 조직에 남거나 떠날 의사가 없다는 것이다(West, 2000; Herman, 1999). Mano-Negrin & Tzafirir(2004)는 직원들이 외부에서 적극적으로 대체 직업을 찾는 이직의도를 막기 위해서는 조직이 상당한 성장 기회를 제공해야 한다고 주장하였다.

Warren & Johnson(1995)과 Van Rijswick et al.,(2004)은 일과 삶의 균형을 추구하는 것이 실제로

는 직원들에게 내적 갈등을 유발한다고 주장하였다. 일과 삶의 균형은 직업만족을 형성하는 요소인데, 많은 사람들이 일과 삶의 불균형 문제를 겪고 있으며, 그러한 상황으로 인해 직장가정과 가정의 갈등이 유발될 수 있다는 것이다(Ghayyur & Jamal, 2012). 즉 가족의 압력, 지역사회 문제, 비업무 관련 요인들이 이직의도 또는 조직에 남아 있을 가능성에 영향을 미칠 수 있다(Mitchell et al., 2001).

셋째, 주관적 웰빙으로서 삶의 만족(life satisfaction)이다. 주관적 웰빙은 개인의 긍정적 및 부정적인 정서적 반응과 삶의 특정 측면(직장 및 가족)에 대한 만족도, 삶의 만족도에 대한 전반적인 판단을 의미한다(Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). 즉, 주관적 웰빙은 개인이 경험한 긍정적 및 부정적 영향, 행복 또는 삶의 만족에 대한 개인의 평가라고 할 수 있다(Frey & Stutzer, 2002). 주관적 웰빙은 삶 전체에 대한 주관적 경험과 전반적인 판단으로 정의되고, 삶의 만족, 긍정적 정서, 부정적 정서 등으로 구성되며(Diener, 1984), 조직이 사람들의 가치, 행동 및 만족을 이해하는데 도움을 준다.

주관적 웰빙은 개인과 조직에 긍정적인 결과를 가져오고(Lyubomirsky et al., 2005), 이직 의도에 부정적인 영향을 미친다(Brunetto et al., 2012; Wright & Bonett, 2007). 또한 주관적 웰빙은 일반적으로 알려진 것보다 조직구성원의 이직에 훨씬 더 큰 영향을 미친다(Wright & Bonett, 2007:144). 행복하고 생산적인 근로자 가설에 의하면, 행복한 근로자가 더 나은 업무 성과를 내고 이직 가능성이 낮았다(Cropanzano & Wright, 2001; Wright & Cropanzano, 2007). 주관적 웰빙으로서 삶의 만족은 자신의 삶이 어떻게 진행되고 있는지에 대한 사람들의 다양한 평가를 포함하는데(Diener et al. 1999), 이는 이직에 직, 간접적으로 영향을 미친다(Wright et al., 2007). 또한 Amin & Akbar(2013)은 삶의 만족이 이직의도의 감소와 성과의 향상에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

### 3. 조절변수로서 조직공정성 및 공공서비스동기

조직적 정의(organizational justice)는 조직의 공정성에 대한 개인의 인식을 반영하며(Colquitt et al., 2005), 일반적으로 분배적 정의, 절차적 정의, 상호작용적 정의의 3가지 유형으로 분류된다(Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt et al., 2001). 이 중에서 분배적 정의는 의사결정 결과와 자원 배분에 관한 공정성 인식을 말하며, 결과의 차이를 의미하기도 한다. 조직적 정의의 기본 근거는 사회적 교환 이론(Liao & Rupp, 2005)에 기반하며, 직원이 공정하게 대우받을 때 직원은 긍정적인 직무 태도로 보답할 것이라는 것이다. 분배적 정의는 자원 배분의 공정성에 초점을 맞추기 때문에(Greenberg, 1990), 사람들은 자신의 노력 및 기여에 따른 결과(보상, 처벌)를 다른 사람의 노력 및 결과와 비교하여 분배적 공정성을 판단한다. 그들은 보상이 그들의 기여와 비례적으로 일치할 때에만(Ambrose & Arnaud, 2005) 분배적 공정성을 인정받고 있다고 인식한다.

Warr & Clapperton(2009)은 조직구성원이 공정한 대우를 받을 때 직업적 웰빙이 더 커짐을 발견하였다. 분배적 정의는 직원의 근무 및 직무 만족도와 직접적으로 관련된다. 조직구성원이 공정

한 분배를 받으면 직업 만족도가 높아져(Colquitt et al., 2001) 더 큰 직업적 복지로 이어지기 때문이다. 분배적 정의는 직장에서의 직원 정서 및 즐거움과 밀접한 관련이 있을 것으로 기대된다. 즉, 조직구성원은 다른 사람들에 비해 상대적으로 공정하다고 느낄 때 더 나은 기분을 경험하는 경향이 있다. 반대로 부당한 대우를 받으면 화가 나고 우울해질 가능성이 높아 직업적 복지가 낮아진다. 따라서 분배적 정의를 인식할 가능성이 더 높으며, 그 결과 그들은 종종 더 큰 직업적 웰빙을 지닌다. 조직균형이론(organizational equilibrium theory)에 따르면, 직원들은 자신의 업무에 대한 기여도보다 조직으로부터 더 적은 보상이나 인센티브를 받았다고 느낄 때 이직을 하려고 한다. 직원의 직무불만족은 이직에 대한 욕구를 증가시켜 더 큰 이직의도로 이어지게 된다(Zeffane & Melhem, 2017).

공공서비스동기는 공공기관이나 조직의 고유한 동기에 대한 개인의 반응 성향을 의미한다. Vandenberg(2007)는 공공서비스동기를 이기심과 조직적 이익을 넘어 더 큰 정치적 실체의 이익과 관련된 행동을 하도록 동기를 부여하는 신념, 가치, 태도로 규정한다. 공공서비스동기는 특정 유형의 친사회적 동기 또는 공무원에 대한 내재적 동기를 의미하고(Georgellis & Tabvuma, 2010), 국가, 국가 또는 인류 공동체의 이익에 봉사하기 위한 일반적이고 이타적인 동기로 정의할 수 있다(Rainey & Steinbauer, 1999).

Perry & Hondeghem(2008)에 의하면, 공공서비스동기가 높은 조직구성원이 공익을 위해 공공부문의 일자리를 선택하고, 공공서비스동기는 개인의 업무관련 행동에 영향을 미치는 핵심적인 자율적인 동기부여로서 공무원의 업무관련 태도와 행동에 영향을 미친다(Perry & Wise, 1990). 일반적으로 공공서비스동기 수준이 높을 때 높은 직무만족도, 직무성과, 조직몰입도가 높아지는 현상을 보인다(Perry, 1996; Moynihan & Pandey, 2007).

일반적으로 이직의도는 직원이 조직을 떠날 확률을 의미하고(Wynen et al., 2013) 공공서비스동기는 이직의도에 다양한 영향을 미친다. 일부 연구에서는 공공서비스동기가 이직 의도에 직접적이고 중대한 영향을 미치지 않지만(Bright, 2008), 일부 연구에서는 공공서비스동기가 공무원의 이직의도에 음(-)의 영향을 미쳤다(Shim et al., 2017). Shim et al.,(2017)에 의하면, 공공서비스동기는 직원의 이직의도에 부정적이고 유의한 영향을 미치고, Choi & Chung(2018)의 연구는 사회적 형평성과 이타주의를 중시하는 개인이 공공부문에서 직장을 그만둘 가능성이 낮음을 보여주었다. 실제로 공공서비스동기 수준이 높은 공무원은 이직할 의사가 적기 때문에 조직의 관료주의나 형식주의가 직원의 이직 의도에 미치는 부정적인 영향을 공공서비스동기로 완화할 수 있었다(Quratulain & Khan, 2015). 그리고 Liu et al.,(2011)에 의하면, 공공서비스동기의 자기희생은 이직의도와 반대로 공공기관의 구성원이 되려는 직업의도와 정(+)의 관계를 가진다.

#### 4. 선행연구 고찰 및 본 연구의 차별성

본 연구는 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고, 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직의 공정성과 개인의 공공서비스동기의 조절효과를 분석하고자 한다. 이러한 목적하에 다음과

같은 관련 연구들을 고찰하였다.

첫째, 공무원의 이직의도에 미치는 요인에 관한 연구들이다. 노종호·최진욱(2018)은 ‘직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과’ 연구를 통해 직무자율성을 제외한 직무만족, 직무스트레스, 업무량이 이직의도에 유의미한 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 직무만족은 이직의도에 부정적인 영향을, 직무스트레스와 업무량은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무관련 의사소통은 직무만족과 이직의도 간의 부(-)의 영향관계를 더욱 강화시키지만 직무스트레스와 이직의도, 업무량과 이직의도 간의 정(+)의 영향관계는 더욱 약화시킨다는 것을 보여주었다.

서진우·강중수(2022)는 ‘MZ세대 공무원의 이직 의향 결정요인 및 후생복지의 조절효과’ 연구를 통해 MZ세대 공무원은 기성세대 대비 이직의향이 유의미하게 높게 나타나고 직무스트레스, 보수만족도, 평소 업무량, 공공봉사동기가 이직의향에 영향을 미치며, 공무원 후생복지는 유의한 조절효과를 나타냄을 발견하였다. 박형수·배석환·문국경(2022)은 ‘조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로’ 연구를 통해 조직커뮤니케이션은 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤으며, MZ세대에게는 이러한 영향력이 기성세대보다 더 강하게 나타나는 것을 발견했다. 한승훈(2019)은 ‘공무원 이직의도의 연관요인에 대한 추론과 예측에 관한 연구’를 통해 공무원들의 이직의도와 통계적으로 유의미한 연관이 있는 요인으로 승진이나 보수, 복지뿐만 아니라 리더십, 조직문화, 직무스트레스, 조직몰입, 공직만족도 등을 발견하였다.

정다운·김강일(2022)은 ‘직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에서 회복탄력성의 매개효과: 신규공무원과 기존공무원의 비교’ 연구를 통해 신규 및 기존공무원 집단 모두에서 회복탄력성은 직무스트레스와 조직몰입, 이직의도 간의 관계를 매개한다는 것을 발견하였다. 오세영·이하영·이수영(2016)은 ‘공무원의 이직의사에 영향을 주는 요인에 관한 연구’를 통해 공무원을 3개의 성과군으로 구분한 후, 집단 간 비교를 통해 각 성과군별로 이직의사가 다르고, 이직의사에 영향을 주는 요인이 각 성과군별로 달라질 수 있음을 발견하였다. 또한, 고성과자 군에서는 조직목표명확성, 직업안정성과 절차공정성이, 평균성과자군에서는 임파워먼트와 발전가능성이, 저성과자군에서는 조직목표의 수용수준과 발전가능성이 유의미한 영향을 미침을 보여주었다.

오재동·최상한(2017)은 ‘지방공무원 이직의도의 영향요인에 관한 연구’를 통해 직무배태성에서는 적합성과 희생이 이직의도에 부정적인 영향을 미치고, 조직시민행동에서는 스포츠맨십이 부정적인 영향을 미침을 발견하였다. 최동훈(2019)은 ‘투자모형을 이용한 공무원 이직의도 영향요인 분석’을 통해 직무만족, 투자규모는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 대안의 질은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치며, 투자규모와 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미침을 발견하였다. 허성욱·조일형(2018)은 ‘공무원의 상대적 박탈감과 이직의도의 관련성에 대한 연구’를 통해 공무원은 민간기업과 비교하여 업무역량, 보수, 부정부패와 관련된 박탈감이 높아질수록 이직의도가 높아지고, 5급 이상의 경우 보수 및 업무역량에 대한 박탈감이 이직의도와 정(+)의 관련성을 가지며, 6급 이하의 경우 업무역량, 보수, 부정부패의 박탈감이 이직의도와 유의미한 관련성을 가짐을 발



견하였다. 진윤희(2021)는 ‘지방공무원의 조직정치 지각이 이직의도에 미치는 영향-조직침묵의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석-’ 연구를 통해 지방공무원들이 조직정치 지각 수준이 높을수록 이직의도가 높아지고, 조직정치 지각이 조직침묵을 매개로 이직의도에 영향을 미치지만 직접 작용하는 효과가 더 크며, 심리변수인 자기효능감이 조직정치 지각과 이직의도 사이에서 조절 변수로 작용하는 것으로 나타났다. 또한 경로분석 결과, 조직정치 지각이 조직침묵에 영향을 미치는 경로에서 통계적 유의성이 존재함을 발견하였다.

정윤진·김다니(2023)는 ‘코로나19(COVID-19) 시기 일하는 방식 변화에 대한 조직지원인식과 공무원의 이직의도’ 연구를 통해 소속부처가 일하는 방식의 변화에 적절히 대응하고 조직수준의 지원이 있었다고 인식할수록 조직동일시가 높아졌으며, 조직동일시의 매개효과를 통해 궁극적으로 이직의도가 낮아짐을 발견하였다. 정동혁·이다운·장모세·문국경(2021)은 ‘공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석’ 연구를 통해 공직가치는 이직의도에 부(-)의 효과를 미치고, 거래적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 관계를 통계적으로 유의미하게 조절하지 못하지만, 변혁적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 관계를 유의미하게 강화하는 것을 보여주었다.

진윤희·김성종(2022)은 ‘공무원의 성과인식이 이직의도에 미치는 영향’ 연구를 통해 성과인식은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치며, 성과에 대한 보상수준의 만족이 성과인식이 이직의도에 미치는 영향을 조절하는 것을 발견하였다. 강동철(2016)은 ‘지방공무원의 공공봉사동기(PSM)가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향’ 연구를 통해 공공봉사동기의 하위 변수는 이직의도를 직접적으로 감소시키지 못하고, 인간관계를 통해서만 감소시키며, 공공봉사동기의 하위 변수들 중 규범적 동기는 유의한 영향력이 없고, 정서적 동기만 유의한 영향력이 있음을 발견하였다. 왕유·진종순(2023)은 ‘공무원 고충이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구-중국 강소성 공무원을 중심으로’ 연구를 통해 고충이 조직몰입도에 부(-)의 영향을 미치고, 고충은 이직의도에 정(+)의 영향을 미침을 설명하였다.

박희서·오세윤·노시평(2001)은 ‘일선 공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경로분석모형 검증 ; 남녀간 차이를 중심으로’ 연구를 통해 일선공무원들의 스트레스 요인인 역할갈등과 역할모호성은 직무성과와 직무만족, 생활만족 등을 통하여 이직충동에 간접적으로 영향을 미치고, 이직충동에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것은 직무만족인 것을 보여주었다. 김정인(2014)은 ‘남을 것인가? 떠날 것인가?: 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 연구’를 통해 지방세 공무원들은 경제적 보상과 외부지원 등을 포함한 외적 직무동기보다는 내적 직무동기가 이직의도에 영향을 미치고, 직무소진 중에서는 자아성취감 저하, 비인간화보다 정서적 고갈이 지방세 공무원들의 이직의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미침을 발견하였다.

고대유·강제상·김광구(2015)는 ‘공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로’ 연구를 통해 조직침묵이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고, 조직침묵과 이직의도의 관계는 조직냉소주의에 의해 정(+)의 방향으로 매개되며, 조직침묵과 이직의도에 대한 조직냉소주의의 매개효과는 자기효능감에 의해 조절되는 것을 발견하였다. 박이레·문명재(2021)는 ‘공공봉사동기가 이직의도 및 직무열의에 미치는 영향 연구:

직무요구-자원모형의 조절효과' 연구를 통해 이직의도에 직무요구의 하위변수인 업무과부하(+), 역할모호성(+), 직무자원의 하위변수인 상사의 지지(-), 업무자율성(-)이 영향을 미쳤고, 직무열의에는 공공봉사동기가 가장 큰 영향을 미침을 보여주었다. 또한 직무요구의 하위변수인 업무과부하(+), 역할모호성(-)과 직무자원의 하위변수인 상사의 지지(+), 업무자율성(+)이 직무열의에 영향을 미침을 발견하였다.

정윤길·손경희(2006)는 '경력정체가 맥락적 성과와 이직의도에 미치는 영향 및 근속기간의 조절효과' 연구를 통해 경력정체의 지각은 맥락적 성과와 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치고 이직의도에 정(+),의 영향을 주며, 직무내용상 경력정체가 계층적 경력정체보다 맥락적 성과와 조직몰입에 더 많은 부(-)의 영향을 미침을 보여주었다. 또한 이직의도에는 계층적 경력정체가 직무내용상 경력정체보다 더 많은 정(+),의 영향을 미치는 것을 발견하였다. 최일환·최성주(2019)는 '비정규직 고용형태와 이직의도 간 관계 분석: 조직후원 인식의 조절효과를 중심으로' 연구를 통해 비정규직 근로자의 이직의도가 정규직 공무원과 비공무원에 비해 낮게 나타나고 조직으로부터 부당한 대우나 부정적 조직후원인식을 받았다고 인식할 경우 고용형태에 관계없이 이직의도가 높아지며, 비정규직 근로자에 대한 조직후원의 조절효과는 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않음을 발견하였다.

박보연·조운직(2022)은 '내재적·외재적 동기 충족이 조직구성원의 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 미국 연방 공무원들을 중심으로' 연구를 통해 조직구성원의 내재적 동기의 충족은 직무열의에 긍정적인 영향을, 이직의도에 부정적인 영향을 미치고, 외재적 동기의 충족은 직무열의에 부정적인 영향을 주며 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못함을 발견하였다. 박오원(2018)은 '일반적 인적자본과 이직의도간의 관계: 근속연수 및 직무자율성의 조절효과' 연구를 통해 일반적 인적자본 수준은 이직의도와 정(+),의 관계를 가지고, 근속연수가 높거나 직무자율성 수준이 높을수록 일반적 인적자본과 이직의도의 긍정적 관계는 약화됨을 발견하였다. 고종욱(2016)은 '정감적, 규범적, 지속적 몰입이 이직의도, 조직시민행위 및 직무성과에 미치는 차별적 영향' 연구를 통해 조직몰입이 모두 이직의도에 유의미한 부의 영향을 미치며, 이직의도에 대한 영향은 정감적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입의 순으로 나타남을 발견하였다.

이러한 선행연구들을 살펴본 결과, 기존 연구들은 다양한 요인들이 이직의도에 미치는 영향을 살펴보았으나, 웰빙차원의 접근 및 영향에 관한 연구는 아직 많지 않은 상황이다. 또한 이들의 관계에서 물질적 측면과 관련 있는 조직공정성 및 비물질적 측면과 관련 있는 공공서비스동기의 영향에 관한 논의 역시 많지 않은 상황이다. 기존 연구(Warr & Clapperton, 2009; Zeffane & Melhem, 2017; Levitats & Vigoda-Gadot, 2017; Shim et al., 2017)에 따르면, 두 요인들 역시 이직의도 뿐만 아니라 공무원 웰빙에 영향을 미칠 것으로 기대되는데, 본 연구는 이러한 부분을 보완하기 위한 내용을 살펴보고자 한다. 즉, 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 웰빙과 공무원 이직의도의 관계에서 조직공정성과 공공서비스동기의 조절효과를 분석함으로써 이직의도와 관련된 기존 연구들을 보완 및 차별화하고자 한다.

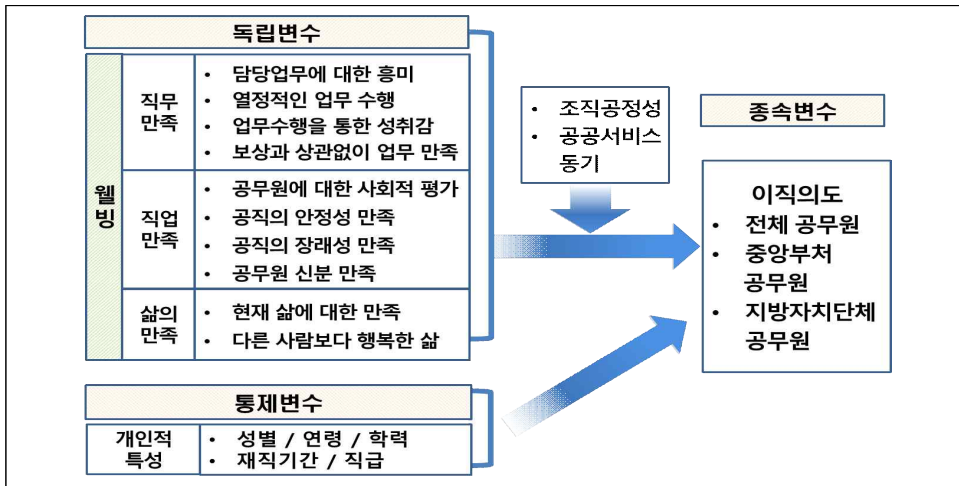
### Ⅲ. 연구모형

#### 1. 분석 틀

최근 공공부문에 대한 인기가 줄어드면서 공무원 지원율이 하락하고 이직은 증가하고 있는 상황이다. 하지만 공공부문의 특성상 민간처럼 획기적인 성과급 등 경제적 인센티브를 통한 공직의 매력도를 높이는 것에는 한계가 존재한다. 이러한 점에서 비물질적인 대안으로서 공무원 웰빙에 대한 고려는 공직인기도를 높이고 공무원의 이직, 특히 MZ세대 공무원들의 이직을 완화하는 데 있어 현실적인 방안 중 하나라고 할 수 있다(Arokiasamy et al., 2010). 또한 직업적 웰빙은 공정한 대우와 밀접한 관련이 있으며(Warr & Clapperton, 2009), 공공서비스 동기는 직업적 웰빙 뿐만 아니라 이직의도에도 많은 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Perry & Wise, 1990; Levitats & Vigoda-Gadot, 2017; Shim et al., 2017). 이에, 본 연구는 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 함께 이들의 관계에서 조직의 공정성 및 공공서비스동기의 영향(조절효과)을 분석함으로써 이러한 요소들의 종합적인 관계를 알아보는 것을 목적으로 한다.

본 연구는 이러한 목적을 위해 Tett & Meyer(1993)의 논의에 기반하여 종속변수를 공무원의 이직의도로 설정하고, 독립변수는 Grant, Christianson & Price(2007:52) 등의 연구에 기반하여 공무원의 웰빙으로 구성한다. 특히 주요 변수인 공무원의 웰빙은 Kauhanen et al.,(2014), Warr(1990) 등의 논의에 기반하여 직무만족, 직업만족, 삶의 만족으로 세분화하여 각 요소들의 영향을 살펴본다. 그리고 Warr & Clapperton(2009), Choi & Chung(2018)의 연구결과에 기반하여 조직의 공정성과 공공서비스동기를 조절변수로 설정하였으며, 마지막으로 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 통제변수로 개인적 배경(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급)을 포함하였다. 이러한 내용을 토대로 구성한 본 연구의 분석 틀은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 본 연구의 분석틀



## 2. 변수 및 측정지표 설정

본 연구는 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직의 공정성 및 공공서비스동기의 조절효과를 분석하기 위하여 다음과 같이 주요 변수와 측정지표를 설정하였다. 먼저 종속변수인 이직의도(turnover intention)는 다른 조직에서 다른 대안을 찾으려는 의식적인 의지로서(Tett & Meyer, 1993), 직원이 자발적으로 직업이나 조직을 바꾸려는 의도(Schyns & Gossling, 2007)를 의미한다. 본 연구는 조직 내부 조건 및 외부환경, 조직문화 등이 기관차원에 따라 차이가 있고 이러한 요인들이 이직의도에도 영향을 미칠 수 있음을 고려하여 종속변수를 공무원 전체, 중앙부처 공무원, 지방자치단체 공무원으로 그룹화하여 이직의도를 설정한다. 그리고 이직의도를 측정하는 변수는 '기회가 된다면 이직할 의향이 있는지'로 설정하여 5점 척도로 측정한다.

웰빙의 개념이 다의적이고 모호한 만큼 웰빙수준에 대한 측정도 연구자별로 다양하다. 예를 들어, Kauhanen et al.,(2014)은 웰빙을 행복과 삶의 만족으로, Warr(1990)는 열의, 직무만족, 불안 등으로, Cartwright & Cooper(2009)은 개인의 정서적, 신체적, 정신적 웰빙으로, Grant, Christianson & Price(2007:52)는 직원의 업무 경험과 기능의 전반적인 질 등으로 구분하고 측정하였다. 그리고 Veenhoven(1991:19)은 웰빙의 개념을 객관적, 주관적, 혼합적으로 분류하였는데, 객관적 웰빙은 개인 및 집단 수준 모두에서 개인의 특성을, 주관적 웰빙은 개인의 자기 평가에 초점을, 혼합적 웰빙은 시간이 지남에 따라 형성될 수 있는 개인 및 집단의 고유한 특성을 모두 혼합한 웰빙을 강조한다. 그리고 국내 연구에서 논의하는 웰빙 개념들을 살펴보면(박황진 외, 2013), 주로 심리적 분야, 주관적 분야, 삶의 분야와 관련된다. 구체적으로는 심리적 안녕, 심리적 복지, 심리적 웰빙, 심리적 적응, 심리적 건강, 심리적 소진, 심리적 경험, 주관적 안녕, 주관적 웰빙, 주관적 행복, 만족도, 소비자만족, 직무만족, 고객만족, 삶의 질, 삶의 의미, 삶의 만족, 삶의 목적 등과 관련지어 규정하고 있다.

공무원의 경우 다른 직업군의 사회구성원들과 동일하게 삶의 질이나 워라벨을 추구하고 싶은 경향이 존재하고 이들에 대한 웰빙의 개념은 기존의 웰빙과 유사한 구성요소들을 포함하게 된다. 그런데, 전영한(2009)에 의하면, 공공조직은 일반적으로 독점적 업무를 수행하고 강제적인 성격을 보유하고 있다는 점에서 보다 더 철저한 공적 감시 하에 있고, 민간조직에 비해 더 공정하고, 더 개방적이며, 더 정직하고, 더 책임성이 높아야 한다는 공적 기대를 받는다. 그리고 공공조직의 구성원들은 민간조직 구성원들과 비교하여 공공봉사동기(public service motivation)라는 특별한 동기에 더 많은 가치를 부여한다. 또한 공무원이란 직업은 민간부문의 직업과 구별되는 사회적 평판, 직업 안정성, 보수의 경직성 등의 특성을 지닌다. 이러한 점들을 고려할 때, 다수의 국내 선행 연구에서 논의한 웰빙유형 또는 웰빙의 개념은 일반적인 사회구성원들을 대상으로 규정되어 공공부문의 특성을 반영한 요소들이 부족한 한계점이 존재한다. 이는 공무원의 웰빙을 살펴본 연구가 많지 않은 것에 기인하며, 공무원의 웰빙을 살펴보기 위해서는 공공부문의 특성을 반영한 보다 포괄적인 웰빙의 개념이 필요할 것이다.

따라서 본 연구에서는 공무원을 대상으로 독립변수인 웰빙(well-being)을 규정하고자 행복과 삶의

만족을 포괄하는 가장 광범위한 개념을 사용하고(김이수, 2016), 기존 연구자들(Grant, Christianson & Price, 2007:52; Warr, 1990; Veenhoven, 1991)의 논의에 기반하여 공공부문의 특성을 반영한 공무원 웰빙을 규정하고자 한다. 이에, 본 연구는 공무원의 웰빙을 “공공조직에서 공무원이 향유하는 총체적인 만족”인 광의적 개념으로 정의하고, 공무원의 웰빙영역을 직무만족, 직업만족, 삶의 만족으로 구성한다. 이 때 직업만족은 공무원이라는 사회적 특성을 반영한다는 점에서 객관적 웰빙의 요소를, 직무만족과 삶의 만족은 자기평가를 기반으로 한다는 점에서 주관적 웰빙의 요소를 포함하고 있다(Veenhoven, 1991).

첫째, 직무만족(job satisfaction)은 자신의 직업이나 직업 경험에 대한 평가를 기반으로 한 즐거움(Locke, 1976)과 자신의 직무에 대한 총체적인 감정과 태도(Graham, 1982)로서, 일반적으로 이직의도를 예측하는 강력한 지표이다(Brough & Frame, 2004). 또한 직무만족은 급여, 승진기회, 직업안정성, 직무요구 등의 영향을 받으며, 이직의도에 영향을 미칠 것으로 기대된다(Sarminah, 2006; Korunka et al., 2005). 따라서 Khan & Aleem(2014), Khatri & Fern(2001) 등의 논의를 토대로 직무만족의 측정지표를 ① 담당업무에 대한 흥미, ② 열정적인 업무수행, ③ 업무수행을 통한 성취감, ④ 보상과 상관없는 업무만족으로 설정하고 각각 5점 척도로 측정한다.

둘째, 직업만족은 직업과 관련된 감정(Warr, 1999:393)으로서 직업이나 직업 상황에 대해 내리는 긍정적(또는 부정적) 평가나 판단을 의미한다(Weiss, 2002:175). 직업웰빙은 근무공간에 국한되고 조직적 맥락에 의해 형성된다는 점에서 다른 형태의 웰빙과 구별되는 특징(Fisher, 2010)이 있으며, 다양한 직업 특성(기술 다양성, 업무중요도, 업무정체성, 자율성 및 피드백 등)이 직업만족에 영향을 미치고 나아가 이직에 영향을 미칠 수 있다(Hackman & Oldham, 1980). 또한 직업에 대한 사회적 평가, 미래발전 가능성, 일과 삶의 균형 등이 이직에 영향을 줄 수 있으며, 특히 직업기회가 이직의도에 중요한 영향을 미칠 수 있다(Hulin et al., 1985). 따라서, 본 연구는 Hackman & Oldham(1980), Hulin et al(1985), Van Dam(2005) 등의 논의를 토대로 직업만족의 측정지표를 ① 공무원에 대한 사회적 평가, ② 공직의 안정성 만족, ③ 공직의 장래성 만족, ④ 공무원 신분에 대한 만족으로 구성하고 각각 5점 척도로 측정한다.

셋째, 삶의 만족은 삶의 만족도에 대한 전반적인 판단(Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999)으로 주관적 웰빙의 한 유형이다. 주관적 웰빙은 개인이 경험한 긍정적·부정적 영향이자 행복 또는 삶의 만족에 대한 개인의 평가이기 때문이다(Frey & Stutzer, 2002). 이러한 점에서 삶의 만족, 주관적 웰빙이 높거나 또는 행복한 근로자가 더 나은 업무 성과를 내고 이직 가능성이 낮다(Cropanzano & Wright, 2001; Dijkhuizen et al., 2017; Wright & Cropanzano, 2007). 따라서 본 연구는 Wright et al(2007), Amin & Akbar(2013) 등의 논의를 토대로 삶의 만족의 측정지표를 ① 현재 삶에 대한 만족, ② 다른 사람보다 행복한 삶으로 설정하고 각각 5점 척도로 측정한다.

그리고 조절변수인 조직공정성은 조직적 정의(Organizational justice) 중에서 주로 분배적 정의라고 할 수 있는 의사결정 결과와 자원 배분에 관한 공정성을 의미한다(Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt et al., 2001). 분배적 정의는 자원 배분의 공정성에 초점을 맞추기 때문에 사람들은 자신의 보상이 자신의 기여와 비례적으로 일치할 때에만(Ambrose & Arnaud, 2005) 분배적 공정성

또는 정의가 지켜지고 있다고 인식하며, 공정한 대우를 받을 때 이들의 웰빙이 커진다(Warr & Clapperton, 2009). 또한 직원들은 자신의 업무에 대한 기여도보다 조직으로부터 더 적은 보상을 받았다고 느낀다면 불만을 가질 수 있고, 직원의 직무불만족은 이직에 대한 욕구를 증가시켜 이직 의도로 연결될 수 있다(Zeffane & Melhem, 2017). 따라서 본 연구는 Zeffane & Melhem(2017), Warr & Clapperton(2009), Colquitt et al.,(2001) 등의 논의를 토대로 조직공정성의 측정지표를 업무의 책임성에 부합하는 공정한 보상으로 설정하고 5점 척도로 계측한다.

또 다른 조절변수인 공공서비스동기는 이기심과 조직적 이익을 넘어 더 큰 정치적 실체의 이익과 관련된 행동을 하도록 동기부여하는 신념, 가치, 태도(Vandenabeele, 2007)로서 특정 유형의 친사회적 동기 또는 공무원에 대한 내재적 동기를 의미한다(Georgellis & Tabvuma, 2010). 이러한 공공서비스동기가 이직의도에 미치는 영향에 대해 일부 연구(Kim & Lee, 2007)는 직접적이고 중대한 영향을 미치지 않는다고 설명하는 반면, 일부 연구(Shim et al., 2017)는 부정적인 영향을 유의하게 미친다고 주장하였다. 따라서 본 연구는 Shim et al.(2017), Bright(2008), Choi & Chung(2018) 등의 논의를 토대로 공공서비스동기의 측정지표를 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의로 설정하고 5점 척도로 측정한다. 마지막으로 통제변수인 성별(1=남자)은 더미변수로 측정하고, 연령은 4점 척도(1=20대 이하, 4=50대 이상), 학력은 5점 척도(1=고졸이하, 5=박사), 재직기간은 6점 척도(1=5년이하, 6=26년 이상), 직급은 4점 척도(1=1-4급, 4=8-9급)로 계측한다.

〈표 2〉 본 연구의 변수 및 측정지표 설정

변수	측정지표		측정방법
종속변수	이직의도	전체 공무원의 이직의도	① 전혀 그렇지 않음 ~ ⑤ 매우 그러함
		중앙부처 공무원의 이직의도	
		지방자치단체 공무원의 이직의도	
독립변수 (웰빙)	직무만족	담당업무에 대한 흥미	① 전혀 그렇지 않음 ~ ⑤ 매우 그러함
		열정적인 업무수행	
		업무수행을 통한 성취감	
	직업만족	보상과 상관없는 업무만족	
		공무원에 대한 사회적 평가	
		공직의 안정성 만족	
	삶의 만족	공직의 장래성 만족	
공무원 신분 만족			
조절변수	조직의 공정성		① 전혀 그렇지 않음 ~ ⑤ 매우 그러함
	공공서비스동기		
통제변수	개인적 배경	성별	① 남자 ② 여자
		연령	① 20대 ~ ④ 50대 이상
		학력	① 고졸이하 ~ ⑤ 박사
		재직기간	① 5년이하 ② 6-10년 ~ ⑥ 26년 이상
		직급	① 1-4급 ~ ④ 8-9급

본 연구는 주요 분석자료로서 한국행정연구원(2021)의 ‘2020년 공직생활실태조사’를 사용하였으며, 동 자료는 한국행정연구원에서 생산된 자료로서 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거

사용허가를 받은 것이다. 본 자료의 모집단은 2020년 조사시점 기준 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원으로 총 23,703명이며, 중앙행정기관 및 광역자치단체를 부차모집단으로 간주하여 층화추출방법을 사용한 바, 표본크기는 4,339명이다. 표본집단은 세부적으로 남성 59.1% (2,563명), 여성 40.9%(1,776명)이고, 연령별로는 20대 5.9%(254명), 30대 27.3%(1,185명), 40대 36.2%(1,569명), 50대 이상 30.7%(1,331명)로 구성되어 있다. 그리고, 본 자료(2021)는 공무원의 업무환경, 임용 및 보직관리, 능력발전 및 역량개발 지원, 조직관리, 공직 구성원의 동기, 태도 및 행동, 즉 공무원의 인적자원관리와 관련한 제반사항을 심층적으로 조사한 것으로서, 본 연구의 목적인 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 종합적·객관적으로 분석하기에 적합한 것으로 판단된다. 또한 본 연구는 자료를 분석하기 위하여 IBM SPSS Statics 25.0 통계프로그램을 이용하고 주요 분석방법으로 다중회귀분석 및 조절효과 분석을 사용하여 종속변수와 독립변수의 관계가 제3의 변수에 의해 변화되는 크기(strength) 및 방향(direction) 등을 알아보고자 한다.

## IV. 분석 결과

### 1. 공무원의 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직공정성의 조절효과

웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고, 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직 공정성의 조절효과를 분석한 결과를 살펴보면 <표 3>과 같다. 이를 위하여 먼저 전체 공무원을 대상으로 웰빙을 세분화(직무만족, 직업만족, 삶의 만족)하여 그 영향력을 살펴보았으며(모형 1), 그 후 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 조직공정성의 조절효과를 단계적으로 살펴보았다(모형 2).

분석결과, 모형 1에서 통제변수 중 학력( $t=2.978, P<.05$ )과 직무만족 요인 중 담당업무에 대한 흥미( $t=1.923, P<.10$ ) 및 직업만족 요인 중 공무원에 대한 사회적 평가( $t=2.400, P<.10$ )가 이직의도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미쳤다. 반면에 통제변수 중 재직기간( $t=-3.974, P<.01$ ), 직급( $t=-2.235, P<.10$ )과 직무만족 요인 중 보상과 상관없는 업무만족( $t=-4.314, P<.01$ ), 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족( $t=-6.497, P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-12.464, P<.01$ ), 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-6.357, P<.01$ ) 그리고 조절변수인 조직공정성( $t=-6.297, P<.01$ )은 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤다.

그리고 모형 2는 모형 1에 독립변수인 웰빙과 조절변수인 조직공정성의 상호작용 변수를 추가하여 이직의도에 미치는 조절변수 영향을 분석한 것이다. 분석결과, 통제변수 중 학력( $t=3.081, P<.05$ ), 재직기간( $t=-4.022, P<.01$ ), 직급( $t=-2.176, P<.10$ ) 및 직무만족 요인 중 담당업무에 대한 흥미( $t=1.717, P<.10$ ), 보상과 상관없는 업무만족( $t=-3.648, P<.01$ )과 직업만족 요인 중 공무원에 대한 사회적 평가( $t=2.485, P<.10$ ), 공직의 장래성 만족( $t=-6.210, P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-12.36, P<.01$ ), 삶의 만족요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-6.633, P<.01$ ), 조절변수인 조직공정성( $t=-5.175, P<.01$ )은 모두 모형 1과 동일한 방향으로 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 열정적

인 업무수행( $t=1.744, P<.10$ )이 새로이 이직의도에 정(+)<sup>의 영향을 주게 되었다.</sup>

뿐만 아니라 상호작용항에서 조직공정성이 커질 경우, 공직의 장래성 만족( $t=1.770, P<.10$ )이 이직의도에 미치는 부(-)<sup>의 영향이 약화되고</sup> 현재 삶에 대한 만족( $t=-2.906, P<.05$ )이 이직의도에 미치는 부(-)<sup>의 영향이 강화되었다.</sup>

〈표 3〉 전체 공무원의 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직공정성의 조절효과

구분		모형1		모형2		
		B	t	B	t	
통제변수	성별	0.017	1.223	0.017	1.256	
	연령	-0.032	-1.301	-0.030	-1.215	
	학력	0.042	2.978**	0.043	3.081**	
	재직기간	-0.098	-3.974***	-0.099	-4.022***	
	직급	-0.035	-2.235*	-0.034	-2.176*	
독립변수	직무만족	담당업무에 대한 흥미(X1)	0.040	1.923*	0.037	1.717*
		열정적인 업무수행(X2)	0.033	1.614	0.037	1.744*
		업무수행을 통한 성취감(X3)	-0.006	-0.282	-0.006	-0.272
		보상과 상관없는 업무만족(X4)	-0.081	-4.314***	-0.072	-3.648***
	직업만족	공무원에 대한 사회적 평가(X5)	0.039	2.400*	0.041	2.485*
		공직의 안정성 만족(X6)	0.022	1.203	0.022	1.147
		공직의 장래성 만족(X7)	-0.129	-6.497***	-0.124	-6.210***
		공무원 신분 만족(X8)	-0.259	-12.464***	-0.266	-12.360***
	삶의 만족	현재 삶에 대한 만족(X9)	-0.130	-6.357***	-0.136	-6.633***
		다른 사람보다 행복한 삶(X10)	-0.009	-0.441	-0.013	-0.673
조절변수	조직공정성(M1)	-0.094	-6.297***	-0.093	-5.175***	
상호작용항	(M1) * (X1)			-0.017	-0.711	
	(M1) * (X2)			0.029	1.308	
	(M1) * (X3)			-0.001	-0.030	
	(M1) * (X4)			0.029	1.433	
	(M1) * (X5)			0.015	0.844	
	(M1) * (X6)			-0.004	-0.156	
	(M1) * (X7)			0.040	1.770*	
	(M1) * (X8)			-0.035	-1.511	
	(M1) * (X9)			-0.068	-2.906**	
	(M1) * (X10)			0.029	1.304	
상수		22.128***		21.954***		
R제곱		0.257		0.261		
수정된 R제곱		0.255		0.256		
F값 변화량		93.574***		1.963*		

주: \* $p<0.10$ , \*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.001$



둘째, 중앙부처 공무원을 대상으로 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 조직공정성의 조절효과를 단계적으로 살펴본 결과는 <표 4>와 같다. 먼저 모형 1에서 통제변수 중 학력( $t=2.513$ ,  $P<.10$ )이 중앙부처 공무원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면에 통제변수 중 재직기간( $t=-1.891$ ,  $P<.10$ )과 직무만족 요인 중 보상과 상관없이 업무만족( $t=-4.883$ ,  $P<.01$ ) 및 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족( $t=-4.954$ ,  $P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-8.778$ ,  $P<.01$ )과 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-2.531$ ,  $P<.10$ ), 다른 사람보다 행복한 삶( $t=-1.994$ ,  $P<.10$ ), 그리고 조절변수인 조직공정성( $t=-5.537$ ,  $P<.01$ )은 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤다.

그리고 모형 2는 모형 1에 독립변수인 웰빙과 조절변수인 조직공정성의 상호작용 변수를 추가하여 이직의도에 미치는 조절변수 영향을 분석한 것이다. 분석결과, 통제변수 중 학력( $t=2.583$ ,  $P<.10$ ), 재직기간( $t=-2.00$ ,  $P<.10$ )과 직무만족 요인 중 보상과 상관없이 업무만족( $t=-4.276$ ,  $P<.01$ ), 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족( $t=-4.723$ ,  $P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-8.484$ ,  $P<.01$ ), 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-2.952$ ,  $P<.05$ ), 다른 사람보다 행복한 삶( $t=-2.196$ ,  $P<.10$ ) 및 조직공정성( $t=-5.502$ ,  $P<.01$ )은 모두 모형 1과 동일한 방향으로 이직의도에 영향을 미쳤다. 또한 상호작용항에서 조직공정성이 커질 경우, 현재 삶에 대한 만족( $t=-2.631$ ,  $P<.05$ )이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 강화되었다.

<표 4> 중앙정부 공무원의 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직공정성의 조절효과

구분		모형1		모형2		
		B	t	B	t	
통제변수	성별	0.009	0.476	0.010	0.502	
	연령	-0.038	-1.210	-0.036	-1.127	
	학력	0.051	2.513*	0.052	2.583*	
	재직기간	-0.060	-1.891*	-0.064	-2.000*	
	직급	-0.025	-1.135	-0.023	-1.082	
독립변수	직무만족	담당업무에 대한 흥미(X1)	0.040	1.408	0.041	1.405
		열정적인 업무수행(X2)	0.038	1.358	0.041	1.408
		업무수행을 통한 성취감(X3)	0.018	0.584	0.019	0.603
		보상과 상관없이 업무만족(X4)	-0.127	-4.883***	-0.117	-4.276***
	직업만족	공무원에 대한 사회적 평가(X5)	0.010	0.459	0.014	0.589
		공직의 안정성 만족(X6)	0.036	1.372	0.039	1.442
		공직의 장래성 만족(X7)	-0.137	-4.954***	-0.132	-4.723***
		공무원 신분 만족(X8)	-0.259	-8.778***	-0.266	-8.484***
	삶의 만족	현재 삶에 대한 만족(X9)	-0.073	-2.531*	-0.085	-2.952**
		다른 사람보다 행복한 삶(X10)	-0.054	-1.994*	-0.060	-2.196*
조절변수	조직공정성(M1)	-0.115	-5.537***	-0.116	-5.502***	

상호작용항	(M1) * (X1)			0.010	0.323
	(M1) * (X2)			0.036	1.235
	(M1) * (X3)			-0.012	-0.378
	(M1) * (X4)			0.025	0.907
	(M1) * (X5)			0.032	1.257
	(M1) * (X6)			0.008	0.274
	(M1) * (X7)			0.022	0.690
	(M1) * (X8)			-0.018	-0.547
	(M1) * (X9)			-0.086	-2.631**
	(M1) * (X10)			0.019	0.596
상수		17.074***		16.946***	
R제곱		0.276		0.282	
수정된 R제곱		0.271		0.273	
F값 변화량		51.521***		1.678*	

주: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

셋째, 지방자치단체 공무원을 대상으로 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 조직공정성의 조절효과를 단계적으로 살펴본 결과는 <표 5>와 같다. 먼저 모형 1에서 직무만족 요인 중 공무원에 대한 사회적 평가(t=2.731, P<.05)는 지방자치단체 공무원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면에 통제요인 중 재직기간(t=-2.506, P<.10)과 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족(t=-4.073, P<.01), 공무원 신분 만족(t=-9.141, P<.01)과 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족(t=-6.465, P<.01) 그리고 조절변수인 조직공정성(t=-3.157, P<.05)은 이직의도에 부(-)의 영향을 주었다. 또한, 모형 2는 모형 1에 독립변수인 웰빙과 조절변수인 조직공정성의 상호작용 변수를 추가하여 이직의도에 미치는 영향을 분석한 것으로, 이 경우 모델적합성이 유의하지 않아 조직공정성의 조절효과는 없음을 알 수 있었다.

<표 5> 지방정부 공무원의 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직공정성의 조절효과

구분		모형1		모형2		
		B	t	B	t	
통제변수	성별	0.019	0.950	0.019	0.989	
	연령	-0.014	-0.387	-0.012	-0.316	
	학력	0.023	1.207	0.025	1.319	
	재직기간	-0.098	-2.506*	-0.099	-2.527*	
	직급	0.013	0.515	0.011	0.446	
독립변수	직무만족	담당업무에 대한 흥미(X1)	0.038	1.258	0.028	0.900
		열정적인 업무수행(X2)	0.022	0.739	0.026	0.839
		업무수행을 통한 성취감(X3)	-0.031	-1.004	-0.031	-0.980
		보상과 상관없이 업무만족(X4)	-0.025	-0.899	-0.018	-0.644
	직업만족	공무원에 대한 사회적 평가(X5)	0.065	2.731**	0.066	2.789**
		공직의 안정성 만족(X6)	0.002	0.064	-0.002	-0.077

삶의 만족	공직의 장래성 만족(X7)	-0.117	-4.073***	-0.112	-3.851***
	공무원 신분 만족(X8)	-0.269	-9.141***	-0.277	-9.175***
	현재 삶에 대한 만족(X9)	-0.187	-6.465***	-0.186	-6.368***
	다른 사람보다 행복한 삶(X10)	0.036	1.314	0.036	1.278
조절변수	조직공정성(M1)	-0.067	-3.157**	-0.073	-3.351**
상호작용항	(M1) * (X1)			-0.047	-1.314
	(M1) * (X2)			0.027	0.829
	(M1) * (X3)			0.018	0.501
	(M1) * (X4)			0.021	0.690
	(M1) * (X5)			-0.003	-0.105
	(M1) * (X6)			-0.009	-0.324
	(M1) * (X7)			0.057	1.772*
	(M1) * (X8)			-0.055	-1.654*
	(M1) * (X9)			-0.037	-1.091
	(M1) * (X10)			0.034	1.099
상수		12.203***		12.110***	
R제곱		0.247		0.250	
수정된 R제곱		0.241		0.240	
F값 변화량		43.868***		0.850	

주: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

## 2. 공무원의 주관적 웰빙과 이직의도의 관계에서 공공서비스동기의 조절효과

다음으로 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고, 웰빙과 이직의도의 관계에서 공공서비스동기의 조절효과를 분석한 결과를 살펴보면 <표 6>과 같다. 이를 위하여 먼저 전체 공무원을 대상으로 웰빙의 영향력을 살펴보았으며(모형 1), 그 후 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 공공서비스동기의 조절효과를 단계적으로 살펴보았다(모형 2).

분석결과, 모형 1에서 통제변수 중 성별( $t=1.716, P<.10$ ), 학력( $t=3.404, P<.05$ )과 조절변수인 공공서비스동기( $t=4.424, P<.01$ )는 공무원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 통제변수 중 재직기간( $t=-4.443, P<.01$ ), 직급( $t=-2.104, P<.10$ )과 직무만족 요인 중 보상과 상관없는 업무만족( $t=-5.674, P<.01$ ), 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족( $t=-7.166, P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-12.878, P<.01$ ), 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-6.975, P<.01$ )은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤다.

그리고 모형 2는 모형 1에 독립변수인 웰빙과 조절변수인 공공서비스동기의 상호작용 변수를 추가하여 이직의도에 미치는 조절변수 영향을 분석한 것이다. 분석결과, 통제변수 중 성별( $t=1.746, P<.10$ ), 학력( $t=3.310, P<.05$ ), 재직기간( $t=-4.496, P<.01$ ), 직급( $t=-2.092, P<.10$ ), 직무만족 요인 중 보상과 상관없는 업무만족( $t=-5.659, P<.01$ ), 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족( $t=-7.230, P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-12.871, P<.01$ ), 삶의 만족요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-7.007, P<.01$ ) 및 조절변수인 공공서비스동기( $t=4.057, P<.01$ )는 모두 모형 1과 동일한 방향으로 공무원의 이직의도에

영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 상호작용항에서 공공서비스동기가 커질 경우, 보상과 상관없는 업무만족( $t=2.204, P<.10$ ) 이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향이 약화되고, 공무원에 대한 사회적 평가( $t=3.565, P<.01$ )가 공무원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미치게 되었다. 반면, 상호작용항에서 공공서비스동기가 커질 경우, 공직의 장래성 만족( $t=-1.788, P<.10$ )이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향은 강화되었다.

〈표 6〉 전체 공무원의 주관적 웰빙과 이직의도의 관계에서 공공서비스동기의 조절효과

구분		모형1		모형2		
		B	t	B	t	
통제변수	성별	0.024	1.716*	0.024	1.746*	
	연령	-0.034	-1.377	-0.031	-1.268	
	학력	0.048	3.404**	0.046	3.310**	
	재직기간	-0.109	-4.443***	-0.110	-4.496***	
	직급	-0.033	-2.104*	-0.033	-2.092*	
독립변수	직무만족	담당업무에 대한 흥미(X1)	0.035	1.685*	0.033	1.545
		열정적인 업무수행(X2)	0.033	1.613	0.033	1.610
		업무수행을 통한 성취감(X3)	-0.005	-0.218	-0.008	-0.350
		보상과 상관없는 업무만족(X4)	-0.106	-5.674***	-0.106	-5.659***
	직업만족	공무원에 대한 사회적 평가(X5)	0.023	1.420	0.026	1.568
		공직의 안정성 만족(X6)	0.023	1.246	0.022	1.153
		공직의 장래성 만족(X7)	-0.142	-7.166***	-0.144	-7.230***
		공무원 신분 만족(X8)	-0.268	-12.878***	-0.269	-12.871***
	삶의 만족	현재 삶에 대한 만족(X9)	-0.142	-6.975***	-0.143	-7.007***
		다른 사람보다 행복한 삶(X10)	-0.013	-0.646	-0.013	-0.644
조절변수	공공서비스동기(M2)	0.065	4.424***	0.071	4.057***	
상호작용항	(M2) * (X1)			0.006	0.254	
	(M2) * (X2)			0.000	0.002	
	(M2) * (X3)			-0.028	-1.122	
	(M2) * (X4)			0.043	2.204*	
	(M2) * (X5)			0.064	3.565***	
	(M2) * (X6)			-0.001	-0.064	
	(M2) * (X7)			-0.040	-1.788*	
	(M2) * (X8)			-0.014	-0.589	
	(M2) * (X9)			-0.021	-0.919	
	(M2) * (X10)			0.008	0.392	
상수		21.813***		21.713***		
R제곱		0.254		0.257		
수정된 R제곱		0.251		0.253		
F값 변화량		91.90***		1.894*		

주: \* $p<0.10$ , \*\* $p<0.05$ , \*\*\* $p<0.01$

둘째, 중앙부처 공무원을 대상으로 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 공공서비스동기의 조절효과를 단계적으로 살펴본 결과는 <표 7>과 같다. 먼저 모형 1에서 통제변수 중 학력( $t=2.966, P<.01$ )과 조절변수인 공공서비스동기( $t=2.450, P<.10$ )는 공무원의 이직의도에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 통제변수 중 재직기간( $t=-2.335, P<.01$ )과 직무만족 요인 중 보상과 상관없는 업무만족( $t=-6.063, P<.01$ ), 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족( $t=-5.430, P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-9.252, P<.01$ ) 및 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-2.899, P<.05$ ), 다른 사람보다 행복한 삶( $t=-2.138, P<.10$ )은 공무원의 이직의도에 부(-)<sup>의</sup> 영향을 주었다.

그리고 모형 2는 모형 1에 독립변수인 웰빙과 조절변수인 공공서비스동기의 상호작용 변수를 추가하여 이직의도에 미치는 조절변수 영향을 분석한 것이다. 분석결과, 통제변수 중 학력( $t=2.894, P<.05$ ), 재직기간( $t=-2.358, P<.01$ ), 직무만족 요인 중 보상과 상관없는 업무만족( $t=-6.106, P<.01$ ), 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족( $t=-5.492, P<.01$ ), 공무원 신분 만족( $t=-9.181, P<.01$ ), 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족( $t=-3.026, P<.05$ ), 다른 사람보다 행복한 삶( $t=-1.942, P<.10$ ) 및 공공서비스동기( $t=2.748, P<.05$ )는 모두 모형 1과 동일한 방향으로 공무원의 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 상호작용항에서 공공서비스동기가 커질 경우, 공무원에 대한 사회적 평가( $t=3.70, P<.01$ )는 이직의도에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 주었으며, 공직의 장래성 만족( $t=-2.098, P<.10$ )이 이직의도에 미치는 부(-)<sup>의</sup> 영향은 강화되었다.

<표 7> 중앙정부 공무원의 주관적 웰빙과 이직의도의 관계에서 공공서비스동기의 조절효과

구분		모형1		모형2		
		B	t	B	t	
통제변수	성별	0.012	0.647	0.013	0.655	
	연령	-0.040	-1.265	-0.037	-1.154	
	학력	0.060	2.966***	0.059	2.894**	
	재직기간	-0.075	-2.335*	-0.075	-2.358*	
	직급	-0.020	-0.909	-0.018	-0.840	
독립변수	직무만족	담당업무에 대한 흥미(X1)	0.037	1.292	0.035	1.208
		열정적인 업무수행(X2)	0.046	1.627	0.039	1.369
		업무수행을 통한 성취감(X3)	0.021	0.690	0.023	0.735
		보상과 상관없는 업무만족(X4)	-0.157	-6.063***	-0.159	-6.106***
	직업만족	공무원에 대한 사회적 평가(X5)	-0.004	-0.181	-0.004	-0.164
		공직의 안정성 만족(X6)	0.038	1.453	0.035	1.341
		공직의 장래성 만족(X7)	-0.150	-5.430***	-0.153	-5.492***
		공무원 신분 만족(X8)	-0.274	-9.252***	-0.273	-9.181***
	삶의 만족	현재 삶에 대한 만족(X9)	-0.083	-2.899**	-0.087	-3.026**
		다른 사람보다 행복한 삶(X10)	-0.059	-2.138*	-0.054	-1.942*
조절변수	공공서비스동기(M2)	0.050	2.450*	0.057	2.748**	

상호작용항	(M2) * (X1)			-0.011	-0.333
	(M2) * (X2)			-0.022	-0.736
	(M2) * (X3)			0.017	0.485
	(M2) * (X4)			0.017	0.625
	(M2) * (X5)			0.094	3.700***
	(M2) * (X6)			-0.012	-0.431
	(M2) * (X7)			-0.067	-2.098*
	(M2) * (X8)			-0.002	-0.048
	(M2) * (X9)			0.026	0.806
	(M2) * (X10)			-0.031	-1.027
상수			16.753***		16.620***
R제곱			0.268		0.274
수정된 R제곱			0.263		0.265
F값 변화량			49.421***		1.634*

주: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

셋째, 지방자치단체 공무원을 대상으로 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 조직공정성의 조절효과를 단계적으로 살펴본 결과는 <표 8>과 같다. 먼저 모형 1에서 직업만족 요인 중 공무원에 대한 사회적 평가(t=2.011, P<.10)와 조절변수인 공공서비스동기(t=3.540, P<.01)는 공무원의 이직의도에 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면에 통제요인 중 재직기간(t=-2.752, P<.05)과 직업만족 요인 중 공직의 장래성 만족(t=-4.475, P<.01), 공무원 신분 만족(t=-9.309, P<.01), 삶의 만족 요인 중 현재 삶에 대한 만족(t=-6.896, P<.01)은 공무원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 모형 2는 모형 1에 독립변수인 웰빙과 조절변수인 공공서비스동기의 상호작용 변수를 추가하여 이직의도에 미치는 영향을 분석한 것으로, 이 경우 모델적합성이 유의하지 않아 공공서비스동기의 조절효과는 없음을 알 수 있었다.

<표 8> 지방자치단체 공무원의 주관적 웰빙과 이직의도의 관계에서 공공서비스동기의 조절효과

구분		모형1		모형2		
		B	t	B	t	
통제변수	성별	0.028	1.411	0.029	1.480	
	연령	-0.016	-0.430	-0.012	-0.325	
	학력	0.026	1.366	0.025	1.286	
	재직기간	-0.107	-2.752**	-0.109	-2.798**	
	직급	0.012	0.478	0.013	0.500	
독립변수	직무만족	담당업무에 대한 흥미(X1)	0.033	1.094	0.033	1.069
		열정적인 업무수행(X2)	0.013	0.435	0.017	0.563
		업무수행을 통한 성취감(X3)	-0.031	-1.004	-0.039	-1.238
		보상과 상관없이 업무만족(X4)	-0.043	-1.588	-0.042	-1.550
	직업만족	공무원에 대한 사회적 평가(X5)	0.048	2.011*	0.052	2.192*
		공직의 안정성 만족(X6)	0.002	0.074	-0.001	-0.039

	삶의 만족	공직의 장래성 만족(X7)	-0.128	-4.475***	-0.130	-4.503***
		공무원 신분 만족(X8)	-0.274	-9.309***	-0.276	-9.345***
		현재 삶에 대한 만족(X9)	-0.198	-6.896***	-0.198	-6.862***
		다른 사람보다 행복한 삶(X10)	0.031	1.116	0.028	1.002
조절변수		공공서비스동기(M2)	0.076	3.540***	0.077	3.568***
상호작용항		(M2) * (X1)			0.020	0.578
		(M2) * (X2)			0.031	0.912
		(M2) * (X3)			-0.068	-1.986*
		(M2) * (X4)			0.062	2.171*
		(M2) * (X5)			0.041	1.619
		(M2) * (X6)			0.001	0.046
		(M2) * (X7)			-0.013	-0.413
		(M2) * (X8)			-0.029	-0.857
		(M2) * (X9)			-0.057	-1.830*
		(M2) * (X10)			0.041	1.350
상수			12.131***		11.980***	
R제곱			0.247		0.253	
수정된 R제곱			0.242		0.244	
F값 변화량			44.080***		1.492	

주: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

### 3. 분석적 함의

위의 분석결과에 기반하여 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 웰빙과 이직의도의 관계에서 공공서비스동기의 조절효과를 정리하면 다음과 같다. 먼저 독립변수인 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 부분이다. 분석결과, 전체 공무원을 대상으로 조절변수를 조직공정성으로 설정했을 경우, 독립변수인 웰빙 요인 중 담당업무에 대한 흥미, 열정적인 업무수행, 보상과 상관없는 업무만족, 공무원에 대한 사회적 평가, 공직의 장래성 만족, 공무원 신분 만족, 현재 삶에 대한 만족이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 전체공무원을 대상으로 공공서비스동기를 조절변수로 설정할 경우, 독립변수인 웰빙 요인 중 보상과 상관없는 업무만족, 공직의 장래성 만족, 공무원 신분 만족, 현재 삶에 대한 만족이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 2개의 분석결과에서 공통으로 이직의도에 영향을 미치는 웰빙 요인들을 중심으로 분석적 함의를 살펴보고자 한다.

첫째, 보상과 상관없는 업무만족이 클수록 이직의도가 감소한다. 공무원의 경우 물질적 보상은 법적, 제도적, 사회적 한계가 존재하여, 이와 별도의 비물질적 보상이 중요하다. 예를 들어 이직의도를 유발하는 대표적인 비물질적 보상에는 만족스러운 직무, 실질적인 성장 기회를 제공하는 조직 등이 있다(Rupp & Cropanzano, 2002:92). 따라서 직무에 대한 경험에서 즐거움 또는 긍정적인 감정을 얻는 경우, 직무를 수행함으로써 자신의 업무능력 성장을 체감할 수 있는 경우 해당 직무를 지속적으로 수행하거나 조직에 충성하려는 의욕이 증가하게 됨을 보여준다. 또한 이러한 결

과는 직원의 직무만족이 이직에 대한 욕구를 감소시켜 이직의도를 축소시킬 수 있다는 기존 연구 결과를 지지한다(Zeffane & Melhem, 2017).

둘째, 공직의 장래성에 대한 만족과 공무원 신분에 대한 만족이 증가할수록 이직의도가 감소한다. 다른 직업과 마찬가지로 공무원이란 직업 역시 경제·기술·산업의 변화 등과 함께 사회적 요인들의 영향을 받게 된다. 경제·기술·산업 등의 변화로 인해 각 직업의 미래발전 가능성 및 사회적 평가들이 결정되고 이러한 요인들로 인해 직업으로서의 매력도 결정되기 때문이다. 예를 들어 공무원이란 직업은 공무원에 대한 사회적 평가, 직업으로서 미래발전 가능성, 또는 일과 삶의 균형 보장 등의 요인에 의해 직업만족도가 결정된다. 따라서 공무원들이 장래 발전가능성을 인지하거나 직업적 안정성 등 공무원의 직업적 매력을 더 많이 인지할수록 조직에 남을 유인이 커지는 것을 의미한다(West, 2000; Herman, 1999). 이는 공직의 장래성과 직업의 안정성 또는 일과 삶의 균형 등으로 공무원 신분에 대한 만족이 증가한다면 해당 직업을 지속하려는 의지가 강해지고 이직의도가 감소됨을 보여주며, 기존 연구의 결과와 유사하다(Hackman & Oldham, 1980).

셋째, 현재 삶에 대한 만족이 커지면 공무원의 이직의도가 감소한다. 삶의 만족은 삶의 특정 측면(직장 및 가족)에 대한 만족도를 의미하며(Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999), 조직차원에서 사람들의 가치, 행동 및 만족을 이해하도록 돕고, 주관적 웰빙으로서 개인과 조직에 다양한 영향을 미칠 수 있다(Lyubomirsky et al., 2005). 행복하고 생산적인 근로자 가설에서는 행복한 근로자가 더 나은 업무 성과를 내면서 이직의도가 줄어든다고 설명한다(Cropanzano & Wright, 2001). 본 연구의 결과는 삶의 만족이 이직의도 감소와 성과 향상에 직접적인 영향을 미친다는 선행연구의 결과(Amin & Akbar, 2013)를 지지하며, 삶의 만족이 일반적인 인식보다 조직구성원의 이직에 더 많은 영향을 미침(Wright & Bonett, 2007)을 재확인시켜준다.

넷째, 조직공정성이 높을수록 공무원의 이직의도는 감소한다. 조직공정성은 자원 분배의 공정성에 초점을 두고 사회적 교환 이론(Liao & Rupp, 2005)을 보여주는 것인데, 조직구성원은 자신의 노력 및 기여에 따른 결과(보상, 처벌)를 다른 사람의 노력 및 결과와 비교하여 평가하고 조직공정성을 판단한다. 즉 조직구성원은 자신의 업무에 대한 기여도 대비 조직에서 받은 보상과 유인이 적을 때 이직을 생각하게 되고, 이러한 결과는 기존 연구의 결과를 지지한다(Zeffane & Melhem, 2017).

다섯째, 공공서비스동기가 커지면 공무원의 이직의도가 증가한다. 공공서비스동기는 공공기관이나 조직에 근거한 동기 중 하나로 친사회적 동기, 국가 또는 인류 공동체의 이익에 봉사하는 이타적인 동기이다(Rainey & Steinbauer, 1999). 공공서비스동기가 높은 경우 개인은 공익을 위해 공공부문의 일자리를 선택하고, 공무원의 업무 관련 태도와 행동에서 자율적인 동기가 작동한다. 선행연구에서 공공봉사동기는 이직의도와 음(-)의 관계를 가지거나(Shim et al., 2017) 유의미한 영향을 미치지 않는 등(강동철, 2016) 명확한 패턴을 보여주지 않았으나 경우에 따라 약한 긍정적인 관계를 나타내기도 하였다(Bright, 2008). 본 연구의 결과는 공공서비스동기와 공공기관 임기가 부정적인 관계를 가짐을 보여주며, 이는 공공봉사라는 욕구를 충족시키지 못한 경우 더 기대에 부응하는 조직을 찾아 떠나려는 욕구가 커진다는 기존 연구(Moynihan & Pandey, 2007)의 결과를 지지한다.



다. 전영한(2009)에 의하면, 이상주의적이고 공공선에 헌신하려는 동기가 강한 공공조직 구성원들은 자신들의 직무수행이 미치는 사회적 파급효과에 대해 확신이 없을 경우 직무에 만족하기 어렵고 조직에 몰입하기 힘들다. 예를 들어 공직입문시 공공봉사라는 이상이나 가치를 실현시키고자 하는 욕구를 지녔으나, 인사적체, 관료조직의 경직성, 폐쇄적 조직문화 등 다양한 요인으로 공공영역에서 이를 충족시키지 못한 조직구성원은 조직을 떠나 이직하고 싶은 욕구를 가지게 된다(Wright & Grant, 2010; 김필·정운진·임도빈, 2020). 또한 정권이 교체되었을 때 상관이나 동료들이 기존 정권에서 근무했다는 이유로 소위 ‘보복형’ 인사이동을 하는 것을 경험하거나, 조직목표와 성과기준간 연계가 불명확함을 체감하는 경우 공공조직 구성원은 확고한 소신을 가지고 공공봉사를 실현하기 어려워진다. 그 외에도 최근 공공영역과 민간영역의 경계가 점점 더 모호해지는 상황과 공공봉사가 공공영역 외에서도 구현될 수 있는 점들을 공공조직 구성원들이 인식하게 되면서 이들의 이직의도가 점차 강해지는 것을 보여준다.

다음으로 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직공정성의 조절효과 및 공공서비스동기의 조절효과를 분석한 결과이다. 첫째, 조직공정성이 높은 경우 삶의 만족이 커질수록 이직의도에 대한 부(-)의 효과가 강화된다. 이는 자신의 노력 및 기여에 따른 결과가 다른 사람의 노력 및 결과와 비교하였을 때 자신의 기대를 충족시키는 수준인 바, 조직의 공정성에 만족감을 느끼는 경우 자신의 현재 삶에서 더 크게 만족을 느낄 수 있으며, 이러한 삶의 만족도 상승은 궁극적으로 행복한 근로자를 양산하고 더 나은 성과와 이직가능성을 낮출 수 있음을 보여준다(Cropanzano & Wright, 2001). 그리고 이러한 결과는 기존의 연구결과(Zeffane & Melhem, 2017)와 일치한다.

둘째, 조직공정성이 높은 경우 공직의 장래성에 대한 만족이 커질수록 이직의도에 대한 부(-)의 효과가 약화된다. 이는 자신의 노력 및 기여에 따라 기대한 보상 결과가 다른 사람과 비교시에도 부족함이 없을 때 조직의 공정성에 만족하게 되고 이직의도가 감소되지만, 공직을 통해 기대되는 장래성, 즉 미래발전 가능성이 크다면 이를 반영한 더 나은 공정한 보상에 대한 기대가 형성되면서 이를 충족시킬 수 있는 공공조직으로 이직의도가 다소 증가할 수 있음을 보여준다. 다만 이러한 결과는 전체 공무원을 대상으로 분석하는 경우 나타나고, 중앙정부 공무원으로 한정하는 경우 나타나지 않는데, 이는 중앙정부 공무원들이 이미 자신이 속한 조직의 미래발전 가능성을 높게 평가하면서 더 나은 조직에 대한 기대감이 크지 않음을 보여준다.

셋째, 공공서비스동기가 큰 경우 공직의 장래성에 대한 만족이 증대된다면 이직의도에 대한 부(-)의 효과가 확대된다. 공공서비스 동기가 크다면 개인은 국가 또는 사회 공동체의 이익을 위해 봉사하려는 의욕이 커지므로 공직에 근무하려는 의욕이 강하고, 또한 공직의 장래성, 즉 공직을 통한 미래발전 가능성이 높다고 인식한다면 공직을 더욱 선호하게 되므로 공공기관에서 계속 근무하는 것을 선호하게 된다. 따라서 이는 공공서비스동기와 공직의 장래성에 대한 만족이 서로 시너지 효과를 유발하면서 이직의도를 낮추는 현상을 보여주며 기존 연구결과와 유사한 내용을 나타낸다(Van Dam, 2005; Shim et al., 2017).

넷째, 공공서비스동기가 큰 경우 공무원에 대한 사회적 평가가 높다면 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다. 공공서비스동기가 큰 개인은 공공기관에 근무하면서 국가 또는 사회 공동체의 이익을

위해 봉사하려는 의욕이 크고 이를 통해 얻을 수 있는 보람을 직업선택의 중요한 요인 중 하나로 고려하게 된다. 특히 공무원에 대한 사회적 평가가 높다면 사회에서 기대하는 공무원의 역할이 크고 중요도 역시 높은 바, 공무원이 갖추어야 할 책임감에 대한 인식 및 자부심도 높아지게 된다. 그러나 공무원의 직무에 기반한 권한과 책임은 직급별, 직위별, 기관별로 차이가 있으며 일선에 근무하는 공무원일수록 사회적 평가에 기반한 기대 역할, 공헌 정도와 실질적인 업무 간에는 차이가 존재할 수 있는 바, 공공봉사라는 개인의 욕구를 충족시키지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 이는 공공서비스동기가 크고 공무원에 대한 사회적 평가가 높을수록 이러한 기대욕구와 현실업무의 차이가 커지면서 이직의도가 증대함을 보여주며 기존 연구의 결과를 일부 지지하고 있다(Wright & Grant, 2010).

다섯째, 공공서비스동기가 큰 경우 보상과 상관없는 업무만족이 이직의도에 미치는 부(-)의 효과가 축소된다. 보상과 상관없는 업무만족은 노동의 댓가가 아닌 자신의 직업이나 직업 경험에서 비롯되는 즐거움을 의미하는데(Locke, 1976), 이는 자신의 직무에 대한 개인의 감정과 태도를 형성하게 된다. 자신의 업무를 수행함에 있어 금전적인 보상을 제외하고도 긍정적인 감정과 태도를 지닌다면 자신의 업무를 지속적으로 유지하려는 의지를 가지게 되며(Zeffane & Melhem, 2017), 공공서비스동기가 큰 경우는 자신의 업무를 통한 공헌도와 기여를 중요한 직업선택 및 유지 요소로 생각하면서(Perry & Hondeghe, 2008) 이에 대한 욕구충족이 중요해진다. 그런데 현실에서 수행하는 업무는 해당 직위와 분야 등에 따라 사회 공헌도 및 기여도를 체감하는 정도의 차이가 존재하고 이러한 욕구가 충분히 충족되지 않는다면 이직의도를 높일 수 있을 것이다. 이는 이러한 현실을 반영하며 기존 연구결과 중 일부를 지지한다(Wright & Grant, 2010). 또한 이러한 효과는 전체 공무원을 대상으로 하는 경우 나타나고, 중앙정부 공무원으로 한정할 경우 나타나지 않는데, 이는 중앙정부 공무원들이 자신이 속한 조직에서 사회 공헌도 및 기여도 수준을 상당히 높게 체감하고 있음을 보여준다.

## V. 결론

최근 들어 공무원직에 대한 인기가 감소하면서 공무원시험의 경쟁률 하락과 더불어 젊은 공무원들의 이직이 증가하고 있다. 이와 관련하여 정부가 ‘일 잘하는 공직문화 정착과 저출산·고령화 시대를 대비한 공직기반 구축’ 등을 목적으로 공무원 인사제도 혁신방안 공모전을 개최한 결과, 마일리지 대상 직무에 근무하여 누적 점수에 따라 별도정원으로 특별승진하는 제도, 젊은 세대 공직자를 위한 공무원 직무군(과학, 예체능 등) 제도, 부부 공무원 연가 통합사용 제도, 공무원이 창의적 사업을 제안하고 직접 TF팀에 참여하여 사업을 실행하는 내부사업가 제도 등을 도입하는 방안들이 제안되었다(인사혁신처, 2023).

이러한 공무원 인사제도 혁신방안과 함께 공공부문의 특성상 부여할 수 있는 경제적 보상의 제도적 한계를 고려한다면 공무원직의 인기를 높이고 공무원의 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 수

있는 요인으로 웰빙 요인을 고려해봐야 할 것이다. 공공부문의 특성상 성과급 등 보수를 단기적으로 상승시키거나 승진을 활성화시킬 수 없는 현실에서 공무원 웰빙은 공무원의 이직을 예방하는데 현실적인 방안이라고 할 수 있다. 이러한 점들을 고려하여, 본 연구는 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 살펴보고, 웰빙과 이직의도의 관계에서 조직공정성과 공공서비스동기의 조절효과를 분석하였다. 분석결과, 웰빙의 여러 요소 중에서 특히 보상과 상관없는 업무만족, 공직의 장래성 만족, 공무원의 신분 만족, 현재 삶에 대한 만족이 높을수록 공무원의 이직의도가 줄어든다는 점을 알 수 있었다. 그리고 조직공정성이 높을수록 이직의도가 줄어드는 반면에 공공서비스동기가 높을수록 이직의도가 증가한다는 점도 발견하였다. 또한, 조절효과로는 조직공정성이 높은 경우 삶의 만족이 커질수록, 공공서비스동기가 큰 경우 공직의 장래성에 대한 만족이 증대된다면 이직의도에 대한 부(-)의 효과가 강화되었다. 이러한 내용들을 토대로 공무원의 이직의도 또는 이직을 감소시키기 위한 정책방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 공직의 장래성을 높이기 위한 방안이다. 이를 위해서는 예를 들어 평생교육의 차원에서 공무원으로서의 능력개발을 도모할 수 있는 생애주기형 교육훈련 및 능력개발프로그램의 운영이 필요하다. 또한 공무원의 재직기간을 늘려 우수한 공무원의 미래를 보장할 수 있다는 점에서 실적주의를 바탕으로 한 공무원 인사제도의 혁신으로서 공무원정년연장제도의 선택적 도입이 필요하다(심동철·이한나, 2020). 둘째, 공무원 신분의 만족도를 높이기 위한 방안이다. 현재 공무원 조직은 야근과 민원 스트레스, 연공서열에 따른 상명하복 분위기 등으로 일과 업무의 균형이 보장되지 않으며, 보수 역시 낮은 수준이다. 따라서 일과 업무의 균형(워라벨)과 함께 보수체계의 개선, 즉 직급별 보수를 현실화하는 것이 필요하다.

셋째, 현재 삶의 만족을 높이기 위한 방안이다. 이를 위해서는 직원 휴양시설 이용이나 직원 헬스케어 프로그램 운영, 심리재해 사전예방을 위한 마음건강 프로그램 및 가족친화 프로그램 등이 필요하다. 예를 들어, 직원들의 심리적 불안과 스트레스 문제를 해결하기 위한 청사 내 직무·심리·가족 등 심리 상담과 셀프 마음검진 등의 프로그램이 있다(행정안전부, 2021). 넷째, 조직공정성을 통해 이직의도를 줄이는 방안이다. 이를 위해서는 직무역량 및 전문성을 강화하는 동시에 직무분석을 통해 직무의 적정업무량을 산출하고 직무의 비중, 직무책임성, 직무난이도 등을 기반으로 직무급제도를 도입하는 등 직무성과와 보수를 연계하는 시스템 설계가 필요하다. 특히 조직공정성을 위해서 성과평가과정의 투명한 공개와 소통이 중요하고, 어려운 직위와 직무에서 우수한 성과를 달성한 공무원이 승진에서 우대받을 수 있도록 제도화하는 것이 필요하다.

다섯째, 공공서비스동기를 높여 이직의도를 낮추는 방안이다. 이를 위하여 국가공무원인재개발원이나 지방공무원교육원 등에서 공직가치실천과정 등을 개설하여 공직자로서의 공공의식과 책임성을 높이는 등 공직가치 교육을 강화해야 한다. 또는 공무원의 생애주기 등을 기반으로 공직가치를 내재화하는 인사관리시스템을 구축하고, 조직차원에서는 각 기관에 특화된 공직가치를 수립하는 것이 필요하다(한국행정연구원, 2015).

하지만 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 분석기간의 한계로 본 연구는 자료의 한계로 단년도 연구를 수행하였다. 이러한 연구의 경우 공무원 이직의도의 변화가 중요함에도 불구하고

고 이들의 변화와 영향 등을 살펴보기 어렵다. 따라서 향후에는 관련 자료를 누적·수집하여 해당 부분에 대한 시계열 연구가 필요할 것이다. 즉 시계열 연구를 통해 웰빙과 공무원 이직의도의 관계를 동태적으로 살펴봄으로써 장기적인 접근방법을 고려할 수 있을 것이다. 둘째, 개념적 모호성이다. 웰빙은 주관적인 개념으로서 연구자별로 정의가 다양한데, 본 연구는 실증분석을 목적으로 일반적으로 사용되는 개념들을 적용하여 변수를 측정·분석한 바, 다양한 지표들을 사용하여 내용들을 살펴보는데 한계점을 노출하였다. 따라서 향후에는 보다 구체적이고 정교한 지표들을 활용하여 분석하는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 강동철. (2016). 지방공무원의 공공봉사동기(PSM)가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향. 「마르크스주의 연구」, 55(2):381-418.
- 고대유·강계상·김광구. (2015). 공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능감의 조절된 매개효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 49(1):1-28.
- 고종욱. (2016). 정감적, 규범적 및 지속적 몰입이 이직의도, 조직시민행위 및 직무성장에 미치는 차별적 영향. 「한국정책과학회보」, 20(2):23-43.
- 김이수. (2016). 지방자치단체 주민들의 공정성 인식의 결정요인에 관한 탐색적 연구: 국회 공정성의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 20(2):123-152.
- 김정인. (2014). 남을 것인가? 떠날 것인가?: 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 연구. 「행정논총」, 52(2):258-288.
- 김필·정운진·임도빈. (2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1):73-108.
- 노종호·최진욱. (2018). 직무관련 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향과 직무관련 의사소통의 조절효과. 「국가정책연구」, 32(1):107-138.
- 박보연·조윤식. (2022). 내재적·외재적 동기 충족이 조직구성원의 직무열의와 이직의도에 미치는 영향: 미국 연방 공무원들을 중심으로. 「한국사회와행정연구」, 32(4):1-39.
- 박오원. (2018). 일반적 인적자본과 이직의도간의 관계: 근속연수 및 직무자율성의 조절효과. 「산업혁신연구」, 34(4):255-278.
- 박이레·문명재. (2021). 공공봉사동기가 이직의도 및 직무열의에 미치는 영향 연구: 직무요구-자원모형의 조절효과. 「한국사회와행정연구」, 32(3):59-93.
- 박황진·이상남·이영준·한창현. (2013). 웰빙 개념에 대한 국내 연구 현황 분석. 「대한예방한의학회지」, 17(1):27-50.
- 박형수·배석환·문국경. (2022). 조직커뮤니케이션이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 세대 간 차이가 미치는 조절효과를 중심으로. 「한국공공관리학보」, 36(2):51-76.
- 박희서·오세윤·노시평. (2001). 일선 공무원의 역할스트레스가 이직충동에 미친 영향에 대한 경

- 로 분석모형 검증: 남녀간 차이를 중심으로. 「한국행정학보」, 35(3):197-220.
- 서진우·강종수. (2022). MZ세대 공무원의 이직 의향 결정요인 및 후생복지의 조절효과. 「인문사회 21」, 13(6):2783-2796.
- 심동철·이하나. (2020). 「공무원 정년연장 논의와 향후 개선방안」, 국회입법조사처.
- 오세영·이하영·이수영. (2016). 공무원의 이직의사에 영향을 주는 요인에 관한 연구. 「한국사회와행정연구」, 27(1):271-293.
- 오재동·최상한. (2017). 지방공무원 이직의도의 영향요인에 관한 연구. 「한국지방자치학회보」, 29(1):1-28.
- 왕유·진종순. (2023). 공무원 고충이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 -중국 강소성 공무원을 중심으로. 「한중사회과학연구」, 21(1):60-87.
- 정다운·김강일. (2022). 직무스트레스가 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에서 회복탄력성의 매개효과: 신규공무원과 기존공무원의 비교. 「한국콘텐츠학회논문지」, 22(12):460-477.
- 정동혁·이다운·장모세·문국경. (2021). 공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석. 「한국지방행정학보」, 18(3):151-177.
- 정윤길·손경희. (2006). 경력정체가 맥락적 성과와 이직의도에 미치는 영향 및 근속기간의 조절효과. 「한국정책과학회보」, 10(2):103-128.
- 정윤진·김다니. (2023). 코로나19(COVID-19) 시기 일하는 방식 변화에 대한 조직지원인식과 공무원의 이직의도. 「한국인사행정학회보」, 21(4):267-291.
- 정주용·남태우·한승주. (2013). 농촌형 지방자치단체 공무원들의 이동과 그 영향에 관한 연구: 충청북도 사례를 중심으로. 「지방행정연구」, 27(4):67-92.
- 진윤희. (2021). 지방공무원의 조직정치지각이 이직의도에 미치는 영향 -조직침묵의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석. 「공공정책과 국정관리」, 15(2):3-34.
- 진윤희·김성종. (2022). 공무원의 성과인식이 이직의도에 미치는 영향. 「사회과학연구」, 61(2):417-439.
- 최동훈. (2019). 투자모형을 이용한 공무원 이직의도 영향요인 분석. 「한국인사행정학회보」, 18(3):1-36.
- 최일환·최성주. (2019). 비정규직 고용형태와 이직의도 간 관계 분석: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 28(1):147-176.
- 한승훈. (2019). 공무원 이직의도의 연관요인에 대한 추론과 예측에 관한 연구. 「현대사회와 행정」, 29(4):147-173.
- 허성욱·조일형. (2018). 공무원의 상대적 박탈감과 이직의도의 관련성에 대한 연구. 「한국행정연구」, 27(3):39-67.
- 인사혁신처. (2023). 「2023년 업무계획」. 보도자료.
- 인사혁신처. (2023). 「공무원 인사제도 혁신방안 공모전 당선작 발표」. 보도자료.
- 한국행정연구원. (2021). 「2020년 공직생활실태조사」. 연구보고서.
- 한국행정연구원. (2015). 「바람직한 공직가치 재정립 및 내재화 방안 연구」. 연구보고서.
- 한국행정연구원. (2022). MZ세대 공무원 가치관과 대응방안. 「이슈페이퍼」. 통권119호.
- 행정안전부. (2021). 「2021 지방인사혁신 우수사례집」. 보고서.
- Ambrose, M. L. & Arnaud, A. (2005). Distributive and Procedural Justice: Construct

- Distinctiveness, Construct Interdependence, and Overall Justice. In R. Cropanzano & M. L. Ambrose(eds.). *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 59-84. Oxford University Press, New York.
- Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2):491-500.
- Amin, Z. & Akbar, K. P. (2013). Analysis of Psychological Well-Being and Turnover Intentions of Hotel Employees: An Empirical Study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3):662-671.
- Arokiasamy, L., Marimuthu, M. & Moorthy, M. K. (2010). A Study on the Perceived Organizational Support in the Financial Industry in Malaysia. A Literature Review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(7):438-452.
- Barnett, B. R. & Bradley, L. (2007). The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction. *Career Development International*, 12(7):617-636.
- Bright, L. (2008). Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?. *American Review of Public Administration*, 38:149-166.
- Brough, P. & Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organizational Variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33:8-16.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R. & Shacklock, K. H. (2011). Using the Harvard HRM Model to Conceptualise the Impact of Changes to Supervision upon HRM Outcomes for Different Types of Public Sector Employees. *International Journal of Human Resource Management*, 22(3):553-573.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (2009). *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*. Oxford: Oxford University Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1):89-136.
- Choi, Y. J. & Chung, I. H. (2018). Effects of public service motivation on turnover and job satisfaction in the US teacher labor market. *International Journal of Public Administration*, 41(3):172-180.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86:425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Scott B. A. (2005). *Organizational Justice: Where Do We Stand?* In Jerald Greenberg and Jason A. Colquitt(eds.). *Handbook of Organizational Justice*,

- 589-619. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2001). When A “Happy” Worker Is Really a “Productive” Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53:182-199.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95:542-575.
- Diener, E. D., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125:276-302.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M. & Schalk, R. (2017). Well-Being, Personal Success and Business Performance among Entrepreneurs: A Two-Wave Study. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 19(8):2187-2204.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1):78-95.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4):384-412.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K. & Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 12:31-68.
- Foster, B. P., Lonial, S. & Shastri, T. (2011). Mentoring Career Plateau Tendencies, Turnover Intentions AMD Implications for Narrowing Pay and Position Gaps due to Gender-Structural Equation Model. *Journal of Applied Business Research*, 27(6):71-84.
- Frey, B. S. & Stutzer, A. (2002). *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Gawali, V. (2009). Effectiveness of Employee Cross-Training as a Motivational Technique. *ASBM Journal of Management*, 2(2):138-146.
- Georgellis, Y. & Tabvuma, V. (2010). Does Public Service Motivation Adapt?. *Kyklos*, 63(2):176-191.
- Ghayyur, M. & Jamal, W. (2012). Work-Family Conflicts: A Case of Employees’ Turnover Intention. *International Journal of Social Science and Humanity*, 2:168-174
- Graham, G. H. (1982). *Understanding Human Relations. The Individual, Organisations, and Management*. Science Research Associates, Chicago Inc.
- Grant, A., Christianson, M. & Price, R. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs?. *Academy of Management Perspectives*, 21(3):51-63.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16:399-342.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Co.

- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6):677-689.
- Herman, R. E. (1999). *Keeping Good People: Strategies for Solving the #1 Problem Facing Businesses Today*. Winchester, VA: Oakhill Press.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and A Venture into the Future. *Academy of Management Annals*, 2(1):231-274.
- Hom, P. W., Robverson, L. & Ellis, A. D. (2008). Challenging Conventional Wisdom about Who Quits: Revelations from Corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93:1-34.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York. Harper and Brothers.
- Hulin, C. L., Roznowski, M. & Hachiya, D. (1985). Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin*, 2:233-250.
- Jo, V. H. (2008). Voluntary Turnover and Women Administrator in Higher Education. *High Education*, 56:565-582.
- Johnsrud, L. K. & Rosser, V. (1999). Predicting and Reducing Mid-Level Administrative Staff Turnover. *College and University Personnel Association Journal*, 50(1):1-8.
- Kauhanen, L., Järvelä, L., Lähteenmäki, P. M., Arola, M., Heinonen, O. J., Axelin, A. & Salanterä, S. (2014). Active Video Games to Promote Physical Activity in Children with Cancer: A Randomized Clinical Trial with Follow-Up. *BMC Pediatrics*, 14(1):1-10.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- Khan, A. H. & Aleem, M. (2014). Impact of Job Satisfaction on Employee Turnover: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *Journal of International Studies*, 7(1):122-132.
- Khatri, N. & Fern, C. T. (2001). Explaining Employee Turnover in an Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11(1):54-74.
- Korunka, C., Hoonakker, P. L. T. & Carayon, P. (2005). *A Universal Turnover Model for the it Work Force-a Replication Study*. *Human Factors in Organizational Design and Management-Viii*, Edited by Carayon, Kleiner, Robertson and Hoonakker. Santa Monica, CA: IEA Press, 467-472.
- Lau, S. & Albright, L. (2011). Positive Turnover, Disability Awareness, Employee Selection Guidelines. *HR Magazine*, 56(1):20-21.
- Levitats, Z. & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours Emotionally: How Emotional Intelligence Infuses Public Service Motivation and Affects the Job Outcomes of Public Personnel. *Public Administration*, 95:759-775.
- Liao, H. & Rupp, D. E. (2005). The Impact of Justice Climate, Climate Strength, and Justice



- Orientation on Work Outcomes: A Multilevel-Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology*, 90:242-256.
- Liu, B. C., Hui, C., Hu, J., Yang, W. S. & Yu, X. L. (2011). How Well Can Public Service Motivation Connect with Occupational Intention?. *International Review of Administrative Sciences*, 77(1):191-211.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Murvin D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9:111-131.
- Mano-Negrin, R. & Tzafrir, S. S. (2004). Job Search Modes and Turnover. *Career Development International*, 9(5):442-458.
- Martin, M. J. (2011). *Influence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit*: Dissertation Submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. Agricultural and Extension Education.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. & Graske, T. (2001). How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4):96-107.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62:237-240.
- Mor Barak, M., Nissly, J. & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research? A Review and Metanalysis. *The Social Service Review*, 75(4): 625-661.
- Moynihan D. P. & Pandey S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67:40-53.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. & Burton, S. (1990). Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework. *Journal of Applied Psychology*, 75:148-157.
- Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). *Directions for Future Theory and Research*. In James L. Perry, Annie Hondeghem(eds.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 294-313. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3):367-373.

- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1):5-24.
- Quratulain, S. & Khan, A. K. (2015). How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person-Job Fit and Work Pressure. *Public Personnel Management*, 44(2):266-289.
- Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of A Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1):1-32.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior (12th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rosin, H. & Korabik, K. (1995). Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46:1-16.
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effect of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes from Multifoci Organisational Justice. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1):925-946.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68:429-438.
- Samad, S. (2006). The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics. *Journal of International Management Studies*, 1:1-12.
- Schyns, B., Torcka, N. & Gossling, T. (2007). Turnover Intention and Preparedness for Change. *Career Development International*, 12(7):660-679.
- Shamsuzzoha, A. H. M. & Shumon, M. R. H. (2007). Employee Turnover - A Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh. *Manufacturing Engineering/Vyrobne Inzinierstvo*, 6(3):64-68.
- Shim, D. C., Park, H. H. & Eom, T. H. (2017). Street-Level Bureaucrats' Turnover Intention: Does Public Service Motivation Matter?. *International Review of Administrative Sciences*, 83:563-582.
- Tett, R. & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover Path Analyses based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46:259-293.
- Thatcher, J. B., Stepnia, L. P. & Boyle R. J. (2003). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics and External Markets. *Journal of Management Information System*, 19(3):231-261.
- Van Dam, K. (2005). Employee Attitudes toward Job Changes: An Application and Extension of

- Rusbult and Farrell's Investment Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2):253-272.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4):545-556.
- Van Rijswijk, K., Rutte, C. G., Bekker, M. H. J. & Croon, M. A. (2004). The Relationship among Part-Time Work, Work-Family Interference and Well-Being. *Journal Occupational Health*, 9:286-295.
- Veenhoven, R. (1991). *Questions on happiness: Classical topics, modern answers, blind spots*. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Eds.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 7-26). Pergamon Press.
- Warr, P. & Clapperton, G. (2009). *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*. Hove, England: Routledge.
- Warr, P. B. (1990). Decision Latitude, Job Demands, and Employee Well-Being. *Work & Stress*, 4(4):285-294.
- Warr, P. B. (1999). *Well-being and the workplace*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). Russell Sage Foundation.
- Warren, J. A. & Johnson, P. J. (1995). The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain. *Family Relations*, 44:163-169.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2):173-194.
- West, M. S. (2000). *Employee Turnover in Mexico: A Cultural Investigation of Causes*. Doctoral Dissertation. Arizona State University.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2):141-160.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2007). The Happy/Productive Worker Thesis Revisited. In Joseph J. Martocchio(ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 269-307. Emerald Group Publishing Ltd.
- Wright, T. A. & Bonnett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33:141-160.
- Wynen, J., Op De Beeck, S. & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational Mobility within the US Federal Government: Examining the Effect of Individual and Organizational Factors. *Public Administration Review*, 73:869-881.
- Zalewska, A. M. (2011). Relationships between Anxiety and Job Satisfaction-Three Approaches: 'Bottom-Up', 'Top-Down' and 'Transactional'. *Personality and Individual Differences*, 50:977-986.
- Zeffane, R. & Melhem, S. J. B. (2017). Trust, Job Satisfaction, Perceived Organizational

Performance and Turnover Intention: A Public-Private Sector Comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39:1148-1167.

---

최예나(崔睿娜): 서울대학교 행정대학원에서 행정학박사학위를 취득하였고, 현재 충북대학교 행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직관리(민간위탁), 사회서비스정책, 복지정책, 지방행정 등이며, 연구로 '사회적 자본이 지방정부 신뢰에 미치는 영향 연구-주민과 선출직 기관들 간 소통의 조절효과를 중심으로(2016)', '계약관리요인에 따른 사회서비스 사업성과에 관한 연구(2014)', '의료서비스분야의 편익적 선취(cream-skimming)에 관한 예비적 고찰(2012, 공저)' 등이 있다.(luckpink@naver.com)

〈논문접수일: 2023. 4. 16 / 심사개시일: 2023. 4. 16 / 심사완료일: 2023. 5. 11〉

## Abstract

### A Study on the Effect of Well-Being on Turnover Intention of Public Officials: Focusing on the Moderating Effect of Organizational Fairness and Public Service Motivation

Choi, Yena

Considering the increasing turnover of public servants, this study examines the impact of well-being on public servants' turnover intention and analyzes the moderating effects of organizational fairness and individual public service motivation on the relationship between well-being and turnover intention. The results show that the job satisfaction unrelated to compensation, the satisfaction with the future of public service, the satisfaction with the status as a public servant, and the current life satisfaction have negative effects on public servants' turnover intention.

Based on these, policy directions were suggested. First, it is necessary to operate life-cycle education & training and competency development programs to enhance the prospects of public service, and to introduce selectively a system for extending the retirement age for public officials. Second, work-life balance (work-label) and realization of compensation commensurate with the position should be promoted to increase the satisfaction of public servants. Third, it is necessary to operate employee recreational facilities to increase life satisfaction, and to operate employee health care programs & mental health programs to prevent psychological disasters in advance.

Key Words: Well-Being, Turnover Intention, Job Satisfaction, Occupation Satisfaction, Life Satisfaction