「국정관리연구」 제17권 제3호(2022. 9): *49-107*

다양성관리 정책이 공무원의 직무스트레스, 직무만족, 삶의 질에 미치는 영향 연구 : 업무자율성과 자율문화의 조절효과를 중심으로

이가빈·이지혜·김성엽·박성민

본 연구는 대한민국 공공조직에서 시행하고 있는 다양성관리 정책들이 공무원의 삶의 질에 미치는 영향을 분석하고, 직무스트레스와 직무만족의 매개효과 및 업무 자율성과 자율문화의 조절효과를 실증 분석함으로써 현재 시행되는 다양성관리 전략들의 취지와 그 방향성을 탐색하는 것을 목표로 한다. 구체적으로는 균형인사정책으로 대표되는 외적다양성 관리정책과, 일과 삶 균형 정책으로 대표되는 내적다양성 관리정책이 한국 공직사회 내 구성원의 삶의 질 향상에 기여하는지를 분석함은 물론 코로나19 팬데믹 이후 변화하는 행정환경에 대응하기 위해 다양성 정책이 나아가야 할 방향에 대한 시사점을 제시하였다. 분석 결과, 외적 다양성관리 정책은 공무원의 삶의 질에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였으며 내적 다양성관리 정책은 공무원의 삶의 질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제도개선을 위한 정책 방향으로서 공공조직 내 인적 구성 방식에 있어 기존 채용 중심의 소극적 균형 인사관리가 아닌 적극적 균형 인사관리로 나아가야 할 필요성을 지적하였고, 구성원의 직무스트레스를 낮추고 개인의 삶의 질에 긍정적인 영향을 가져오는 내적 다양성관리의 긍정적 효과성을 재확인하였다. 또한 자율문화가 외적다양성관리 및 내적다양성관리와 직무만족과의 관계를 긍정적으로 조절한다는 것을 발견하였으며, 이에 자율문화의 중요성을 새롭게 확인할 수 있었다.

주제어: 다양성관리, 삶의 질, 자율문화

Ⅰ. 서론

우리가 흔히 듣는 문법적 오류 중 하나로, '다름'과 '틀림'이 있다. 나와 다른 것을 틀리다고 표현하는 것은 차이를 옳지 않다고 여기는 의미를 포함하거나 전달할

본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).
논문접수일: 2022.09.01, 심사기간(1차~2차): 2022.09.11~09.30, 게재확정일: 2022.09.30

수 있다. 서로 간의 차이와 다름이 있음을 인식하고 차이에 기반한 차별과 편견을 억제하며 다양성의 존재를 인정하는 사회나 조직을 만들기 위해서는 우선적으로 그 구성원들이 다양성을 어떻게 인식하고 있는지에 대한 확인이 필요할 것이다. 그리고 이를 통해 사회·조직적 차원에서 다양성에 대한 문제를 어떻게 관리하고 해결해 나갈 것인지에 대한 논의가 진행될 수 있을 것이다.

다양성은 양면적인 개념으로 구성원 각각의 개성을 발휘하여 조직에 긍정적인 효과를 가져올 수 있는 반면, 구성원 간 갈등과 오해를 불러일으켜 조직 생산성이나 문화, 구성원 개개인의 삶에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다(이윤경·김종관, 2013). 이러한 다양성에 대한 논의는 성별에 따른 차별을 철폐하고 소수자를 보호하는 등 표면적인 부분에 중점을 두고 이에 대한 효과성을 확인하고자 했던 초기 단계에서, 이제는 다양성의 중요성을 인식하고 연구의 범위와 심도를 확장하여 사회나 조직, 문화와 신념뿐만 아니라 구성원 개인의 성격, 선호, 가치관 등 내적 가치의 다양성까지도 논의 대상에 포함하여 연구하는 수준에 이르게 되었다(유민봉 · 박성민, 2014). 즉 다양성관리는 그 효과성과 생산성 차원을 넘어 조직 구성원들의 직무만족과 스트레스, 개개인의 삶의 질에까지도 많은 영향을 미치기 때문에, 구성원이 가진 다양성이 사회적·정책적·제도적 표현으로 발현되어 조직성과에 영향을 미치고, 이것이 다시 개인에게 어떠한 영향을 미치는지에 대한 심도 깊은 논의가 필요하다.

다양성에 대한 연구와 논의를 통해 실제 정책으로 이어지는 흐름도 이러한 경향을 동일하게 반영하고 있다. 대한민국 정부에서도 초기에는 미국의 차별철폐나 적극적 우대 정책을 차용하여 국내에 도입하는 수준이었다고 할 수 있는데, 예컨대 1987년 '남녀고용평등법'은 여성에 대한 공직 채용의 기회를 확대하기 위한 양적 평등에 초점을 맞춘 다양성의 초기적 제도였다. 이러한 성별 다양성의 증대를 위한 정부의 노력으로 현재는 중앙정부 조직의 약 50%가 여성이 차지할 만큼 큰 변화가 나타났으며(인사혁신처, 2017), 이제는 고위직의 비율을 높이거나 과학기술 영역에서 여성의 수를 확대하는 등의 정책과 제도로 보다 구체화 된 다양성 정책으로 발전하고 있다. 이렇듯 정부 및 여러 기관에서는 국내 환경에 적합하며 효과적인 여러 제도적·정책적 다양성관리 방안을 구상 및 운영해 오고 있으며, 성별 불균형 개선을 위한 양성평등 채용목표제 뿐만 아니라 다양한 인적 자원 활용을 위한 지역인재추천채용제, 장애인의무고용제, 유연근무제, 그리고 후생복지를 위한 여러 프로그램과 정책 등을 시행하여 다양성을 인정하고 존중하려는 움직임을 보이고 있다. 이러한 방안들은 다양성을 효과적으로 관리하여 이직의도를 줄이고 생산성을 향상

시키며(임희정, 2010), 조직의 경쟁우위를 확보하려는 연구(이윤경·김종관, 2013) 등을 통해 그 효과성을 확인함은 물론, 그 논의 영역을 보다 더 발전시켜 나가는데 큰 역할을 하고 있다. 이러한 경향과 논의의 연장선상에서 다양성관리에 대한 주제를 확대해 나가려는 이때, 코로나19는 대한민국뿐만 아니라 전 세계적으로도 다양성관리의 중요성 및 방향성에 큰 영향을 주었다.

다양성의 역설적 개념만큼이나, 코로나19 사태는 그 확산방지를 위해 사람들을 국가의 통제와 지도하에 외부활동을 자제시키고 시간이나 행동반경을 축소시키는 등 제한된 삶을 살게 하였다. 그로 인해 개개인의 다양성을 크게 훼손시키는 결과를 초래하기도 하였으나 이러한 통제와 제한 속에서도 끊임없이 다양성을 추구하는 사회모습을 확인할 수 있다. 예컨대, 코로나19 상황의 장기화는 기업뿐만 아니라 공공기관에까지 근무방식의 다양화를 추구하게 되었다. 과거에 제도가 조직 내 존재하는 것에만 의의를 두고, 다양한 근무형태의 홍보물로서 언급되었던 재택근무나 유연근무 등이 코로나19 이후에는 실제로 활발히 활용되기 시작하였다. 이로 인해 업무의 인식은 출근하고 직장 내 사무실에 모여 함께 해야 제대로 진행된다는 고정관념에서 실질적으로 다양한 근무조건과 환경이 존재하고 활용 가능하다는 것으로 변화하게 되었다. 또한 업무를 위해 출·퇴근이라는 장소적 이동 없이 비대면으로도 업무처리가 가능하다는 점을 실제 경험을 통해 확인함에 따라 물리적인 이유로 제한 또는 차별받았던 채용이나 근무 관계에도 변화가 가속화되었다.

환경적 영향으로 인한 직장생활과 가족생활의 변화는 조직이나 가정, 개인 간 차이를 가져오게 되었고, 차이는 다양성을 만든다. 따라서 사회적 거리두기, 마스크 착용 등 예외를 인정하지 않는 제한되고 통제적인 정책 하에 대외적인 다양성은 약화 된 듯 보이지만, 오히려 자발적 자가격리로 인한 이동의 제한 및 시간의 유연성 때문에 다양성 추구 행동이 높아지기도 하였다(이윤혜·박철, 2021). 이렇듯 양면의 결과를 보여주는 다양성 정책은 조직이 어떠한 방식과 전략을 가지고 관리하느냐에 따라 그 효과나 영향이 다르게 나타날 수 있음을 보여주고 있다. 또한 기존에 추진되어오던 다양성에 대한 계획과 전략, 각종 정책들이 새로운 내·외부적 전환점을 맞이함에 따라 다양성 정책이 가져올 새로운 변화에 대한 연구가 가능하게 되었으며, 이와 함께 다양성 관련 제도들의 조직 내 효과를 살펴볼 수 있는 실험의 장을 마련할 수 있게 되었다.

한편, 다양성과 관련한 각종 제도나 정책들은 개인에게 큰 영향을 미치기도 하지만, 개개인 역시 이러한 환경 속에서도 스스로의 선택을 통해 자신의 행동을 결정하고 이로 인한 감정을 느끼며 삶을 주도해 가기도 한다. Deci & Ryan(1985)의 자

기결정성이론(self-determination theory)에서 주장하는 내용과 같이, 개인의 행동은 외부의 보상이나 강압에 의한 것이 아닌 스스로 결정할 수 있는 자율성에 의해 결정되기 때문에 우리가 코로나19로 인한 각종 환경적·정책적·제도적 틀 속에서 제한을 받으면서도 동시에 개인적 의지와 결정으로 스스로의 삶을 이끌어 나가게 된다. 따라서 사회·문화적인 측면뿐만 아니라 개인적 차원의 측면에서도 다양성에 대한 제도와 정책들이 개인에 미치는 영향관계를 진단하고 살펴볼 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 다양성에 대한 의의 및 정의에 대한 각종 선행연구를 검토하고 현재 시행되고 있는 정책과 제도를 토대로 다양성관리 개념을 유형화, 재분류화하고자 한다. 특히 코로나19라는 사회·환경적 변화는 다양성관리 측면에 있어서도 변화와 전환을 가져왔다. 정부가 구성원에 대해 관심을 가지고 관련 정책과 제도들을 관리하고 운영하는 것은 공무원 개인의 만족감을 향상시킬 뿐만 아니라 종국적으로 개개인의 삶의 질 향상을 기대할 수 있다. 이에 다양성에 대한 구성원의 인식의 변화와 함께 이전과는 구별되는 제도의 효과에 주목하고자 한다. 따라서 새로운 정부 수립으로 인한 정치적·행정적 변화 속에서 다양성관리가 구성원 개개인의 직무만족, 직무스트레스, 삶의 질에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 향후 다양성 관련 정책수립 및 방향설정에 있어 기준을 제시할 수 있는 시사점을 도출하기 위해 각 변수들의 이론적 논의를 바탕으로 국가통계로 승인받은 2021년 「공직생활실태조사」 데이터를 활용하여 실증분석을 진행하여 그 결과를 도출하고, 이론적·정책적 함의를 도출하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 다양성의 개념과 유형

국립국어원에 등록된 다양성의 사전적인 의미는 모양, 빛깔, 형태 등이 여러 가지로 많은 특성이나, 학술적인 측면에서 다양성은 연구의 분야나 논의 범주에 따라 그 의미가 크게 달라질 수 있다. 사회과학 분야에서 사용되는 다양성은 주로 문화적 측면에서의 다양성 혹은 인적자원의 다양성과 연결되어 사용된다(김정인, 2018). 표현에는 차이가 있을지라도, 사회과학에서 사용되는 다양성이 내포하는 바는 개인의 독특한 성격, 귀속적 특성, 사회적 속성, 조직적 경험을 가진 여성, 흑인, 소수민, 고령자, 장애인 등이 다양하게 모여 구성된 조직을 대상으로 하는 것이다

(이상호, 2002). 이를 넘어, 다양성은 조직의 노동력으로서 개별 사회집단이 가지는 특성의 다양함 혹은 이질적인 특성을 전부 일컫는 용어이다(이상호, 2002).

다양성에 관한 초기 논의는 주로 인종이나 성별과 같은 외적 다양성으로 인한 차별의 문제로부터 시작되었다. 특히 다양한 인종 및 문화 집단이 존재하고 있는 미국에서는 적극적 우대조치(Affirmative Action)나 평등고용정책(Equal Employment Opportunity)과 같은 정책을 일찍이 고안하였으며, 역사적으로 차별을 받아온 여성과 인종집단 등 사회적 소수자들에게 제공되는 기회를 넓혀 인종이나 경제적 신분 간 갈등을 해소하고자 하였다. 하지만 점차 다양성의 개념적 범위와 맥락이 확장되면서, 다양성에 관한 선행연구들 역시 나이, 인종, 성별 등의 인구통계학적 요인부터 가치관, 성격, 교육수준과 근속연수 등의 인지적 요인까지 보다 넓은 의미의 다양성 요인들을 분석하는 것으로 점차 연구의 범위를 확장하였다. 이는 다양성의 요소 간의 관계가 계속 변화되고 있기 때문이며, 다양성이 이론적 논의보다는 하나의 현상 혹은 실제로서 먼저 대두되었기 때문일 것이다(이상호, 2002). 하지만 다양성의 개념이 다양하고 의미가 상충적이라고 해서 다양성을 이해하는 데 혼란을 초래하는 것이 아니라 그만큼 다양한 견해가 존재한다는 것으로 이해할 수 있고(Carrell & Mann, 1995: 107), 그럴수록 다양성은 상황적이고 선택적이며 상대적인 개념으로 받아들여지고 있다(Moore, 1999: 208-210; Wise & Tschirhart, 2000: 387). 특히 전략적 인적자원관리 측면에서 조직은 효과적인 인사행정을 달성하기 위해 조직의 내부 환경과 외부 환경을 모두 고려하여 보다 탄력적이고 전략적인 인적자원관리 전략을 고찰하는 바, 다양성관리에 대한 심도 깊은 접근과 분석은 조직의 성장과 발전에 있어 통찰력을 제공한다.

다양성의 유형을 구분하는데 가장 대표적으로 사용되고 있는 기준은 가시성인데(이근주·이수영, 2012; Harrison, 2002; Jackson et al., 1995; Pelled et al., 1999), 가시성의 기준에 따라 외형적으로 나타나는 외재적 다양성(visible diversity)과 외형적으로 나타나지 않는 내재적 다양성(invisible diversity)으로 구분할 수 있다(최성주·이근주·최유진, 2018). 또한 조직 구성원 간에 존재하는 이질성은 성별, 인종, 장애 유무 등 표면적 차원(surface level)의 외적 다양성(external diversity)과 성격, 선호, 문화적 배경 등 심층적 차원(deep Level)의 내적 다양성(internal diversity)의 두 가지 유형으로 구분하여 살펴볼 수 있다(유민봉·박성민, 2014). 비슷한 관점에서 Harrison(2002)은 표면적으로 드러나 가시적으로 판별이 가능한 다양성의 요인을 표면적 수준 다양성(surface level diversity)이라 하고 표면적으로 나타나지 않는 요인을 심층적 수준 다양성(deep level diversity)으로 구분하였다. 그 외에도 Jackson

et al.(2003)은 다양성의 요인을 인종/민족적 특성, 성별, 나이, 교육적/기능적 배경, 인지, 성격, 문화적 가치와 국적 등으로 구분했다. 하지만 한국은 미국이나 영국과 같이 다양한 인종으로 구성되어 있는 나라들이 아닌 인종적 다양성이 적고 통일된 문화를 공유하는 단일민족국가이기 때문에, 인종이나 문화적 소수자에 초점을 맞춰 다양성 정책을 고안한 미국의 정책과는 달리 우리나라는 그 초점을 성별, 지역, 장애 유무 등에 따른 사회적 소수계층에 맞추어 다양성관리정책을 펼쳐 왔다. 따라서 본 연구에서는 외적 다양성을 성별, 지역, 출신 등을 고려하는 인구통계학적 특성으로, 내적 다양성은 개인의 선호, 가치, 성격 등의 내재적 특성으로서 바라보고자 한다.

2. 다양성관리의 개념과 유형

1) 다양성관리의 개념

다양성관리(diversity management)란 조직 내 구성원들이 가진 다양성을 존중함으로써 각 개인이 가진 잠재력을 활용하여 조직의 효과성에 기여할 수 있도록 하는 환경을 조성하는 것이다(Thomas, 1990). 다양성관리는 사회 및 조직 속에 존재하는 '다름'을 포용하기 위한 관리적 활동을 포괄하는 용어로, 인사관리 및 조직관리에서 논의되는 다양성관리는 조직 구성원들이 갖고 있는 이질성에 대한 차별을 근절하고 이러한 이질성을 존중하는 관리 활동을 의미한다(김선아·박성민, 2018). 다양성관리는 인적자원관리의 핵심적 구성요소로서 특정되어왔으며(Mathews, 1998), 다양성관리의 기능을 구성하는 정책과 프로그램은 교육 프로그램, 가족 친화 정책, 멘토링 기회 및 지원 단체와 관련하여 조직마다 크게 다르다(Kellough & Naff, 2004). 더욱이 사회가 나날이 복잡해지고 개인의 개성이 주목받는 시대가 도래함에 따라 개인이 갖는 다양함의 특징과 범위가 늘어나는 바, 이런 다양성을 전략적으로 관리하고 배치하는 관리적 혹은 제도적 전략은 조직의 경쟁력을 확보하는 중요한 요소로서 주목받고 있다. 특히 조직차원에서 다양성관리에 대한 효과적인 관리가 이루어지지 않는다면 작게는 개인의 심리적 측면에서부터 크게는 조직성과에까지 거시적으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 효과적인 다양성관리는 매우 중요하다.

다양성관리의 중요성은 자기 범주화이론(self-categorization theory)을 통해 살펴볼 수 있다. Turner(1987)에 의하면 사람들은 자신을 타인과 다른 독특하고 긍정적인 정체성을 가진, 즉 의미 있는 사회적 범주에 스스로를 분류하려는 경향을 가진

다. 또한 모든 사람은 자신과 다른 사람보다는 유사한 사람을 선호하고, 그 사람에게 더욱 긍정적으로 반응하며, 집단 간 관계에서 타 집단과의 범주화를 위해 가장 특이한 속성을 사용한다고 그는 얘기한다. 이러한 사회적 범주화과정이 개인들에게 긍정적인 자기 정체성을 제공하게 되면 개인들은 집단 내 혹은 집단 간의 구분을 최대화함은 물론 외부집단의 구성원들은 덜 신뢰하고 덜 협조적으로 인식하게 된다(김용수, 2014). 즉, 비슷한 특성을 지닌 개인들로 형성된 집단에서는 직무만족, 의사소통 증가, 갈등 감소 등의 긍정적인 효과가 유발되지만 그렇지 않은 집단에 대해서는 부정적인 효과가 나타난다는 것이다. 이는 유사성-유인이론(similarity-attraction theory)을 통해서도 보여진다. 한국에서는 "유유상종" 등의 사자성어로 그 의미를 내포하고 있는데, 유사성-유인이론은 왜, 그리고 어떻게 개인이 다른 사람들에게 끌리는가에 대해 설명하고 있다. 비슷하게 Ellen & Elaine(1969), Byrne(1971)는 사람들은 일반적으로 자신과 공통점을 공유하고 있는 사람들에게 끌리며, 특히 사회적 배경이나 가족 등 자신과 중요한 특성을 공유하고 있는 사람들에게 더욱 끌리는 경향이 있다고 말한다. 공유된 특성은 개인들로 하여금 자발적인 상호작용을 불러오지만 공유되지 않은 고유한 특성은 의사소통상에 갈등을 초래하고 부정적인 상호작용을 불러오게 된다는 것이다. 따라서 개인의 고유한 특성과 이질적인 특성을 효과적으로 관리하고 전략적으로 배치하는 다양성관리는 구성원의 표면적, 신체적 특성을 넘어 점점 다양해지는 개인의 심층적 다양성을 관리함에 있어 개인과 조직의 욕구충족과 성장을 돕는 핵심적인 역할을 수행한다.

다양성관리의 긍정적인 효과에 연구를 살펴보자면 기업의 성과창출에 관한 연구에서 Judge et al.(1997)는 다양한 개인들로 이루어진 조직에서 공동체 의식을 창출해내는 경영능력이 혁신집단의 특징임을 밝혀냈다. Swezey & Salas(1992)는 팀워크 프로세스의 주요 범주 중 하나로 응집성을 포함시키고, 팀의 응집성 정도가 효과적인 팀과 비효과적인 팀을 차별화시킨다고 설명하였다. 또한 국내 대기업을 대상으로 한 이준호 외(2011)의 연구에서는 창의적 역할모델로서 관리자의 기능이 높을수록 지각된 팀 다양성과 창의성의 관계를 긍정적으로 강화시켰으며, 집단의 팀 응집성의 정도를 강화하는 것을 확인하였다.

다양성을 바라보는 관점은 사회적 약자에 대한 차별을 철폐하고 고용의 기회를 확대함으로써 사회적 정의를 실현하고자 하는 사회규범적 관점에서 시작하여 최근에는 조직의 효율성 제고에 기여하는 조직관리론적 관점에 관심이 모아지고 있다(김선아·박성민, 2018). Thomas (2006)는 대표성(representation)과 다양성(diversity)의 개념을 구분하면서, 채용과정에서 조직의 대표성이 충족되었다고 하더라도 조직 내 다양

성을 효과적으로 관리하는 사후적 조치가 필수적임을 주장하였다. 또한 Thomas와 Ely(1996)는 조직이 구성원 간의 다양성을 포용함으로써 다양성에서 학습과 성장의 효과를 얻을 수 있다고 주장했다. 다양성에서 성장과 학습이라는 잠재적인 효과를 인식하고 건설적인 방향으로 이용함으로써 조직의 효과성을 높인다는 관점이다(Foldy, 2004). Pitts(2009)는 다양성관리의 범위를 사회적 약자집단(social minorities)의 구성원들을 적극적으로 고용하는 전략적 고용에서의 의미, 개인 간 다양성을 존중하고 그 효과를 중시하는 규범적 의미, 마지막으로 다양성 교육 및 멘토링, 친가족적 정책 등 다양성 관련 관리 프로그램 및 정책을 설립하고 운영하는 관리적 측면으로 구분하였다.

한편, 다양성관리를 문화적 다원주의, 다문화주의 시각을 바탕으로 탄생한 샐러드 볼(salad ball) 접근 방식과 문화적 동화와 문화적응의 의미를 내포하고 있는 멜팅 팟(melting pot) 접근 방식으로 구분하여 살펴보기도 한다. 샐러드 볼(salad ball)은 여러 가지 특성이 각각의 색을 잃지 않으면서 조화롭게 어울릴 수 있도록 지원하는 관리 방식을 의미하며, 멜팅 팟(melting pot)은 여러 가지 다른 차이들을 지배적인 주류 특성에 융화 시키는 관리 방식을 의미한다(박성민, 2017 89:90). 공공 인적자원관리에서 다양성을 관리하는 바람직한 관점은 멜팅 팟이 아닌 샐러드 볼 접근 방식이라고 할 수 있으며(박성민, 2017), 샐러드 볼 접근 방식을 기반으로 한 다양성관리는 “외적 차이를 가진 인적자원에게 공평한 기회를 제공하여 차별을 철폐하고 이들을 배려하기 위한 노력”으로 이해할 수 있다(박성민, 2017 89:90).

Ely와 Thomas(2001)는 다양성관리를 논의함에 있어서 기존에 주로 사용되던 차별-공정성 패러다임(discrimination-fairness paradigm)과 접근-정당성 패러다임(access-legitimacy paradigm)에 학습-효율성 패러다임(learning-and-effectiveness)을 추가하여 다양성관리를 설명하였다. 차별-공정성 패러다임(discrimination-fairness paradigm)은 동등한 기회, 공정한 대우 등 채용과정에서부터 승진까지의 과정에서 모든 구성원에게 동등한 기회를 부여하고 편견과 차별을 배제하는 것이다. 또한 조직으로 하여금 사회의 변화를 반영하는 공정한 규칙을 재정립하고 이것을 따르도록 하고 있다. 또한 이 관점은 모든 구성원은 ‘동등하게’ 대우받아야 한다는 동화의 관점이 내재되어 있다. 접근-정당성 패러다임(access-legitimacy paradigm)은 다름의 인정과 수용의 관점에서 다양성을 바라보고 있다. 이 관점에서 다양한 스킬과 배경을 가진 구성원은 차별화된 사회의 다양한 요구를 이해하고 다양한 부분에 접근하도록 도와준다. 이 패러다임은 차별-공정성 패러다임과는 다르게 모든 구성원은 ‘다른 특성’을 갖는다는 차별화의 관점이 내재되어 있다. 마지막으로 추가된 학

습-효율성 패러다임(learning-and-effectiveness paradigm)은 기존 두 개의 패러다임이 바라보는 측면을 포함하면서 다양성과 일간의 관계를 보다 구체적으로 설명하고 있다. 이 패러다임은 기존 두 개의 패러다임이 인구통계학적인 다양성을 충족하고 이들을 배치하는데 초점을 맞춘 것과 달리, 조직 그 자체에서 추구하는 전반적인 통합과 관련되어 있다. 또한 이것은 앞선 두 개의 패러다임이 추구하는 동화와 차별화의 관점을 모두 포함하면서 조직이 구성원 간 다름을 내재화시키고 그것으로부터 배우고 성장할 수 있도록 한다. 즉, 구성원들은 모두 개인의 다양성(다름)을 지닌 같은 팀이라는 의미를 내포하고 있는 것이다. 이러한 의미에서 학습과 효과성의 관점은 '다양성과 업무를 연결하는 새로이 조명 받고 있는 관점'으로서 주목받고 있다(Thomas, Ely, 1996: 85).

한편, 다양성관리의 이러한 중요성에도 불구하고 다양성관리에 대한 국내 선행연구는 매우 부족한 실정이다. 국내에서 이루어진 다양성관리 연구는 주로 민간기업을 대상으로 진행되어 왔으며, 공공조직을 대상으로 한 연구로는 초기에는 다양성관리의 이론적 담론 및 사례를 통한 다양성관리의 한국 적용방안에 관한 연구들을 다수 확인할 수 있었고(최성주, 2018; 이상호, 2010; 이승계, 2010; 이상호, 2005; 이상호, 2002), 후에는 다양성관리가 조직의 성과 혹은 조직효과성에 미치는 영향에 대한 연구들이 진행된 것으로 확인되었다(박윤, 2022; 민경률, 2021; 이태신, 2020; 박정민, 2019). 그러나 이들 대부분의 연구는 다양성관리의 이념 및 가치에 관한 이론적 시사점을 제공하는데 그치거나 다양성관리의 초점을 오직 외적 다양성에 맞추어 연구를 진행하였으며, 주로 성과지표와 관련된 변수들만을 측정하였다는 한계가 존재한다. 다양성관리와 삶의 질을 주제로 한 선행연구로는 여성 근로자의 직장생활의 질 향상에 다양성관리 전략의 역할을 연구한 김선아·박성민(2018)의 연구와 여성 근로자의 시각을 중심으로 다양성관리와 삶의 질의 관계에 관하여 공공부문과 민간부문을 비교한 김선아· 박성민(2015)의 연구가 있는 것으로 확인되었다.

본 연구에서는 다양성관리를 한국사회에서 시행중인 정책을 기반으로 외적 다양성관리정책과 내적 다양성관리정책으로 구분하고, 한국의 다양성관리 정책이 공무원의 삶의 질에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다. 또한 이를 바탕으로 한국형 다양성관리 정책의 중요성과 필요성을 강조함은 물론 보다 공무원 개인에 초점을 맞춘 인사관리 정책의 발전 방향 및 정책적 시사점을 제공하고자 한다.

2) 다양성관리의 유형

한국의 다양성관리는 처음에는 미국의 제도를 차용하여 성별에 대한 차별 철폐 혹은 소수자에 대한 적극적 우대 등 표면적 차원의 외적 다양성관리에 중점을 두었으나, 다양성의 개념이 확장됨에 따라 개인의 성격, 선호, 가치관 등의 내적 다양성을 고려하고 개인의 만족감이나 행복수준을 향상시키기 위한 다양성관리로 그 범위를 확장시켜 왔다. 이에 다양성관리의 대상범위 역시 확대되었는데, 기존 외적 다양성으로 범위를 한정한 소극적 다양성관리(passive diversity management)는 채용 과정에서 사회적 소수 집단에 대한 차별을 철폐하여 '사회적 형평성 구현'에 목표를 두는 한편, 적극적 다양성관리(active diversity management)는 외적 다양성에 대한 차별 철폐 뿐 아니라 내적 다양성에 대한 존중과 포용을 통해 조직 구성원들의 '삶의 질을 향상'하는 것에 목표를 두고 있다(Dickens, 1994 : 261; Liff & Wajcman, 1996; French, 2001; Doherty, 2004 : 436; 유민봉·박성민, 2014; 박성민, 2017).

한국에서 시행되는 소극적 다양성관리 정책은 여성채용할당제, 장애인 의무고용제도, 지역인재추천채용제, 공공조직의 균형인사정책 등 인사관리 프로세스 전반에 존재하는 특정 집단에 대한 차별을 철폐하기 위한 정책으로 제도화 되어 운영되고 있으며, 민간출신의 인재를 선발하는 개방형직위제도 역시 공직의 개방성을 높이고 입직 경로를 다양화하여 공채출신 공무원 위주인 공직사회의 인적 구성을 다양화한다는 점에서 외적 다양성 정책의 일환으로 볼 수 있다. 적극적 다양성관리 정책은 크게 조직 구성원의 삶의 질을 향상시키기 위한 일과 삶 균형 정책으로 제도화되어 운영되고 있다(유민봉·박성민, 2014). 일과 삶 균형 정책의 일환으로서 여성가족부(2006)는 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성의 5가지로 가족친화정책을 세분화하여 정의하고 있으며, 인사혁신처는 공무원 삶의 질을 향상시키고 개인, 업무, 기관별 특성에 맞는 유연한 근무형태를 제공하고자 유연근무제도를 도입하였다. 또한 정부는 2021년에 국가인권위원회 유연근무제 운영지침을 제정하여 유연근무제도를 활성화시켜오고 있다. 유연근무제는 구체적으로 근무시간을 자율적으로 조정하는 탄력근무제, 고도의 업무성과에 대해 성과의 크기를 근무시간으로 인정하는 재량근무제, 마지막으로 근무장소를 자율적으로 선택하는 원격근무제로 구분될 수 있다.

〈표 1〉 다양성관리정책의 유형

유형	목적	구분		특징
외적 다양성 관리 정책	특정 집단에 대한 차별을 철폐하고 모든 집단에게 실질적 평등을 제공	여성채용할당제		여성의 대표성을 높여 정책결정과정에 여성들의 시각과 관점 반영
		장애인의무고용제		상대적 고용 취약계층인 장애인의 고용기회 확대
		지역인재추천채용제		지역의 우수한 인재를 발굴하여 지역 대표성 제고 및 지역 균형발전 도모
		개방형직위제도		공직의 개방성을 높이고 공무원 위주인 공직사회의 인적구성 다양화
내적 다양성관리 정책	조직 구성원의 삶의 질을 향상시키기 위한 일과 삶 균형정책의 일환으로 제도화	가족친화제도	탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 부양가족 지원제도 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성	공무원이 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 복지를 제공하고 가족친화 직장문화를 조성
		유연근무제도	탄력근무제, 재량근무제, 원격근무제	공무원 삶의 질을 향상시키고 개인, 업무, 기관별 특성에 맞는 유연한 근무형태를 제공

균형인사정책은 문재인 정부의 출범시기부터 국정과제를 통해 균형인사의 중요성이 강조됨에 따라 범정부적 차원에서 채용 및 보직관리 등 인사행정의 과정에서 차별적 요소를 제거하는 것으로 초점이 맞춰졌으며, 적극적인 도입 및 활용이 시작되었다. 이에 인사혁신처는 독립 조직으로 '균형인사과'를 신설하였으며, 해당 부서를 중심으로 '제1차 균형인사 기본계획(2018~2022)'을 수립하고 균형인사정책을 활발히 추진해왔다. 균형인사정책 도입 이후 여성공무원 비율은 지속적으로 늘어 2018년에는 중앙행정기관 여성공무원 비율이 50.6%로 절반 수준을 상회하였다. 그러나 지방자치단체의 경우는 37.9% 상대적으로 낮은 수준을 보였다. 장애인 고용확대정책의 경우에는 2000년 '장애인고용촉진 및 직업재활법'으로 전부 개정되면서 2007년에는 국가 및 지방자치단체의 경우 3%를 장애인 의무 고용률로 지정하였으며, 2008년에는 중증장애인 일괄특별채용시험을 실시하였다. 고용노동부의 장애인 고용계획 및 실시상황 보도자료에 따르면 2009년에 정부부분 장애인 고용률은 1.97%에서 꾸준히 상승하여 2021년에는 2.97%인 것으로 확인됐다.

지방인재 분야의 경우에 정부는 2007년 5급 국가공무원 공채시험에 지방인재 채용목표제를 도입하고, 2015년에는 7급 국가공무원 공채시험으로 그 범위를 확대하여 운영 중에 있다. 또한 5·7급 공채 및 외교관후보자 선발시험 중 선발예정인원이 10명 이상인 시험단위에서 지방인재가 일정비율(5급·외교관 20%, 7급 30%)에 미달

할 경우 선발예정인원 외에 추가로 선발토록 규정하고 있다. 공직사회의 경쟁력 제고를 위해 제도화된 개방형직위제도는 2014년 중앙인사관장기관에 '개방형 직위 중앙선발시험위원회'를 설치하여 개방형 직위 민간임용자의 최초임용기간을 2년에서 3년으로 상향하였으며, 임용제한기간(5년)을 폐지하였다. 2015년에는 민간인에게만 개방하는 '경력개방형 직위'를 도입하여 개방성을 확대해 민간부분에서의 인재도 적극적으로 모집하고 있다. 또한 지속적으로 임용기간 연장, 일반직 전환요건 완화 등의 제도적 보완을 통해 개방형직위의 공직 안정성 및 개방성을 꾸준히 높여가고 있다.

일과 삶 균형정책은 일과 가정의 양립 등 삶의 질 향상에 대한 관심 및 요구로부터 시작되었으며, 일과 삶의 균형에 대한 사회적 관심과 저출산 증가에 대한 우려가 높아짐에 따라 2000년대 중반부터 정부와 기업차원(대기업 중심)에서 일과 가정 양립 지원 제도 및 정책이 본격적으로 시작되었다(김미경, 2008). 또한 2007년에 남녀고용평등과 일 가정 양립 지원에 관한 법률을 개정하고 가족친화 사회 환경 조성 촉진에 관한 법률을 제정함으로써 법적 기반을 마련하였다. 특히 일과 삶 균형 정책의 대표적 제도이자 가족친화정책의 일환인 유연근무제도는 코로나 19 팬데믹 이후 그 쓰임이 더욱 다양화되고 범위가 세분화되어 활용되고 있다. 2010년 8월 이후 유연근무제는 중앙부처 및 지방자치단체에 전면 시행되어 왔다. 인사혁신처에 따르면 공공조직의 유연근무제 이용은 꾸준히 증가하였으며 2017년도 중앙행정기관 소속 공무원들의 유연근무제의 이용경험 비율은 약 17.7%인 24,679명으로 2013년도의 12.3%보다 크게 증가한 것을 알 수 있었다. 더욱이 2020년도에 들어서 코로나19 팬데믹으로 인한 사회적 거리두기가 시행됨에 따라, 공공조직의 유연근무제 이용 비율은 훨씬 높은 폭으로 상승하였다. 행정안전부의 2020년도 유연근무제 자료를 한국지방행정연구원에서 분석한 결과로는 2019년도 대비 2020년도의 유연근무 이용 변화는 광역자치단체에서 26,814건, 기초자치단체에서 20,220건 상승으로 총 47,034건이나 이용 빈도수가 높아진 것을 확인하였다. 또한 전체 유연근무 이용 중 원격근무 이용 비중은 2019년도 0.1%에서 2020년도 28.3%로 상승한 것으로 나타났다.

이에 표에 제시된 정책들을 앞서 논의한 다양성관리를 바라보는 관점들을 종합하여 다양성관리의 전략적 측면에 적용해보자면, 차별-철폐전략(non-discrimination strategy)과 다양성-통합전략 (integrated inclusion)으로 나눌 수 있다 (이종구·고영희, 2012). 전자의 예로는 전통적 취약집단의 구성 비율 증가 정책, 채용, 승진 등에서 차별 당하는 집단에 대한 보호 노력, 차별 시정을 위한 승진인원비율 등 수치적 목표

달성 전략을 들 수 있으며, 후자는 구성원 의견 수렴을 위한 커뮤니케이션 채널 활용, 다양성과 업무프로세스와의 결합, 구성원들의 다양성 이해를 위한 가이드라인 제시 등으로 설명할 수 있다. 예를 들어, 우리나라에서 시행하고 있는 양성평등채용제나 지역인재채용목표제와 같은 균형인사정책은 차별-철폐전략에서 바라본 외적 다양성 관리정책이다. 또한 스마트워크제, 재택근무제와 같은 유연근무제도는 다양성-통합전략에서 바라본 내적 다양성관리라고 이해할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다양성관리를 성별, 출신 등의 외적 다양성을 고려하고 사회적 소수자에게 공직진출기회를 확대함으로써 사회적 형평성을 추구하는 외적 다양성관리와 구성원의 업무능력, 선호 등을 고려하여 업무방식에 있어 다양한 선택을 제공하기 위해 실용적인 정책적 수단을 활용하는 내적 다양성관리로 구분하여 연구를 진행하고자 한다.

3. 삶의 질

삶의 질(Quality of Life)은 개인의 삶 전체 또는 삶의 특정 영역(직장생활, 가정생활 등)에 대한 정서적인 신념을 의미하여, 삶에 대한 정서의 개념으로 만족과 안녕, 즐거움과 행복의 심리상태를 의미한다(Rice & Mcfarin, Hunt & Neae, 1995). 삶의 만족도와 관련하여 Diener(1984)는 이 개념을 긍정적 정서(positive affect) 와 부정적 정서(negative affect), 그리고 주관적 안녕감(subjective well-being: SWB)을 구성하는 개념으로 설명한다. 여기서 주관적 안녕감은 정서적 측면뿐만 아니라 삶에 대한 만족이라는 개인의 인지적인 판단도 포함하며, 삶에 대한 만족은 '개인이 스스로 선택한 기준들을 바탕으로 자신의 삶에 질에 대하여 전반적으로 평가하는 것'을 의미한다(Andrews & Withey, 1976; Shin & Johnson, 1978).

공무원들의 삶의 질(Quality of Life) 관련 연구는 공무원들의 근로 의욕과 사기 제고를 위한 삶의 질 전반에 대한 고려가 공직 생산성 향상과 공무원 스스로 공직생활의 만족감에 중요한 요소로서 작용한다는 인식이 확산되면서부터 인사행정 정책수립에 있어 활발히 진행되고 있다. 따라서 직장생활의 질(Quality of Work Life)은 일상생활의 질과 함께 '삶의 질(Quality of Life)'의 구성요소로 이해할 수 있으며 직무만족, 조직만족, 조직몰입 등을 포괄하는 상위 요소로 이해할 수 있다(김선아·박성민, 2018). Gallie(2009)는 직장생활의 질을 본질적으로 직장 내에서 개인이 경험하는 직무 특성 및 조직 환경과 관련된 심리적, 정서적 개념이라고 설명하였다(Sirgy, 2001; 김선아·박성민, 2018). Sirgy(2001)는 개인 삶에 있어 직·간접적으로 영향을 미치는 요소로서 직장생활의 만족도, 노동을 제외한 삶의 만족도, 가정과

여가, 사회 적응 등을 제시하였다. 즉, 직장 내에서의 스트레스 감소, 일적 안정감, 직장 내 복지제도 등 직장생활에서의 삶의 질 향상은 궁극적으로 개인의 삶의 질 향상으로 이어지게 된다는 것이다. 실제로 Campbell(1976)은 관련 연구를 통해 전반적인 삶의 만족에 있어 일과 관련된 만족이 20% 정도를 차지하고 있다고 주장하였다.

이는 전이이론(spillover theory)을 통해서도 설명될 수 있다. 전이이론은 한 영역에서의 행동과 감정이 다른 영역의 행동과 감정에 영향을 미친다고 본다(채연주·윤세준, 2012; Crouter, 1984). 전이효과는 크게 직장 혹은 가정에서 형성된 긍정적인 태도와 행동이 가정 혹은 직장의 태도와 행동에 긍정적으로 영향을 미치는 긍정적 전이효과와 직장 혹은 가정에서 형성된 부정적인 태도와 행동이 가정 혹은 가정의 태도와 행동에 부정적으로 영향을 미치는 부정적 전이효과로 나뉜다(김선아 외 2013; 윤병훈·최응렬, 2014; Grzywacz, 2000). 이는 한 영역에서의 긍정적 혹은 부정적 경험이 다른 영역에서의 긍정적 혹은 부정적 경험에 영향을 줄 수 있음을 보여줌으로써 일과 가정의 영역은 서로 독립된 영역이지만 서로에게 밀접한 영향을 주고받을 수 있음을 강조한다(김효선·차운아, 2010). 일과 가정의 영역은 물리적·시간적 경계에도 불구하고 한 영역에서의 태도와 행동이 다른 영역의 태도와 행동으로 전이될 수 있다고 보기 때문에(강유미, 2012), 어느 영역 내에서든지 개인의 부정적 전이효과를 줄이고 긍정적 전이효과를 높이는 것이 개인 및 조직의 과제가 된다.

직장생활의 질과 가정생활의 질은 서로 다른 차원에서 바라보는 것보다는 하나의 통합된 시각으로 다루어져야 한다는 관점에서 개인의 내적 다양성에 대한 존중과 포용을 통한 '일과 삶 균형 정책'은 인적자원관리의 중요한 개혁과제가 되었다(김선아·김민영·김민정·박성민, 2013). Zelenski(2008)에 따르면 삶에 대한 만족이 높은 공무원들은 더욱 창의적인 정책 아이디어를 고안할 수 있으며, 국민에게 더욱 양질의 서비스를 제공할 수 있게 된다. 내적 다양성 정책의 일환인 유연근무제에 대한 해외연구 중 Carlson(2010)은 업무시간에 유연성을 부여할 경우 업무성과와 조직만족도를 높인다고 설명한다. McNail(2010) 역시 유연근무제를 통해 일과 가정의 균형을 높이고 직무만족도와 이직 경향 등을 개선하는 효과가 있다고 설명하였다. O'Reiley(2001)는 유연근무제를 통해 근로자에게 내적 동기를 유발시키고 생산성과 업무의 품질을 향상할 수 있다고 설명한다. 더욱이 일찍부터 다양한 유연근무제를 도입하여 사용해왔던 해외에서는 이 제도가 개인의 삶의 질 및 직무 생산성을 향상시키고 결근을 감소시키는 등의 긍정적인 효과를 가져오는 것을 확인하였다

(Baltes et al., 1999; Joyce et al., 2010). 그밖에도 직장생활의 질을 선행요인으로 다루는 연구에서는 조직 특성을 유연근무제, 가족친화제 등으로 세분화하여 제시하였으며, 분석결과를 종합할 때 해당 제도의 활용될수록 직장생활의 질이 높게 나타나는 것을 알 수 있었다(Ernst Kossek & Ozeki, 1998 ; Adams et al., 1996 ; Frone et al., 1997 ; Anderson, 2002 ; 김선희, 2010 ; 장희숙 · 김홍범, 2012 ; 이선경 외, 2014). 따라서 근로자에게 주어진 시간을 보다 자유롭게 사용하게 하는 내적 다양성관리제도는 근로시간의 자율성을 부여하여 개인의 만족감을 향상시킴으로써 삶의 질을 높일 것으로 기대할 수 있다.

이러한 맥락에서 공무원의 삶의 질 및 만족감에 대해 정부차원에서 관심을 가지고 관리하는 것은 공무원 개인의 만족감을 향상시킴은 물론 거시적인 차원에서 삶의 질 향상을 기대할 수 있다. 따라서 지금까지 논의한 내용을 토대로 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 1. 내적 다양성관리는 공무원의 삶의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

외적 다양성관리에 대한 선행연구를 살펴보자면 김선아 외(2018)의 연구에서는 외적 다양성관리가 직무 적합성이 직장생활의 질에 미치는 영향력을 긍정적으로 강화시켰으며, 이를 통해 직무만족도가 직장생활의 질에 미치는 긍정적 영향이 강화된다는 것을 확인하였다. Pitts (2009)는 미국연방정부를 대상으로 수행한 연구에서 외적 다양성관리가 조직성과 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고, Choi & Rainey(2014)의 연구에서도 미국 정부기관에서의 다양성관리가 성과와 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하였다. 그밖에도 Gilbert(1999)는 연구를 통해 인사관리부문에서의 다양성을 고려한 인적 자원관리가 조직 구성원의 조직몰입을 높이고 다양성을 수용하는 긍정적 태도와 문화를 형성한다는 것을 보여주었으며, 임희정(2010)은 민간조직을 대상으로 다양성관리에 대해 연구하였는데 다양성 친화형 인사관리가 조직 구성원의 직장만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미친다고 분석하였다.

하지만 외적 다양성관리에 대한 부정적인 영향을 보여주는 연구들도 존재하였다. 노현탁(2014)은 민간조직을 대상으로 외적 다양성관리에 대한 연구를 진행하였는데, 조직 내 다양성관리 프로그램이 조직의 생산성, 계속근무의지, 팀 혁신의지 등에 유의미한 영향을 미치지 못하고 있음을 확인하였으며, Choi(2009)는 다양성과 다양성관리 노력이 미연방정부 공무원의 이직의도에 미치는 영향을 분석하였는데

인종적 다양성이 높은 조직일수록 구성원들의 직무만족도가 낮고 이직 의도는 높은 것으로 나타났다.

이처럼 외적 다양성관리에 대한 연구결과들은 반드시 이론과 일치하지는 않으며 다양성에 관한 연구들은 일관된 결과를 보여주고 있지 않다. 많은 연구자들은 다양성의 효과에 대한 경험적 증거가 혼재되어 있는 이유가 여러 가지 문맥적 요인(contextual factors)들이 다양성과 개인 및 조직 수준의 결과 간 관계에 영향을 미치기 때문이라고 보고 있다(Jackson et al., 2003; Choi, 2009; Choi & Rainey, 2010). 즉 여러 상황적 측면에 따라 집단에서 나타나는 다양성의 의미와 범위가 다르기 때문에, 이러한 다양성이 내포하는 여러 가지 의미가 외적다양성관리에 대한 일관되지 못한 결과를 초래하는 것으로 보여진다.

외적 다양성에 관하여 많은 연구의 결과들이 혼재를 보이고 있지만 대체적으로 다양성관리에 대한 선행연구들은 외적다양성관리의 긍정적인 영향력을 확인하고 있다. 특히 한국 공공조직의 특성을 고려했을 때, 한국정부는 균형인사정책을 통해 공공의 인적구성이 사회의 인적구성을 대표하고 그들이 사회 전체의 이익을 대변할 수 있는 관리전략을 꾀하여 관료제의 대표성과 다양성을 높여왔다. 정부 관료제의 대표성의 확보는 공공부문의 정책 결정에 있어 대의민주주의가 가지고 있는 한계를 극복하여 사회의 다양한 집단들이 가지고 있는 선호를 효과적으로 대변하여 공공부문의 대응성 및 책임성의 향상을 가져 올 수 있다(왕태규, 2018). 균형인사정책의 효과성을 분석한 진종순(2009)의 연구에서는 균형인사정책의 결과 공직 내 근무환경이 가정 친화적으로 변화하고 있다는 인식이 전반적으로 긍정적이었으며, 균형인사정책이 적극적 대표성과 소극적 대표성 향상에 도움이 된다는 것을 확인하였다. 따라서 이러한 맥락을 종합적으로 살펴보았을 때, 구성원의 책임감과 만족도를 높이는 외적 다양성관리는 삶의 질 차원에서 조직 구성원들의 긍정적인 영향을 유발할 수 있을 것이라 판단되므로 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 외적 다양성관리는 공무원의 삶의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 직무만족의 매개효과

Locke(1976)은 직무만족을 직무평가 결과에 대한 판단으로서 개인의 직무 혹은 직무경험을 평가할 때 발생하는 즐거움이나 긍정적인 감정상태로 정의하고 있다. 즉 직무만족은 직무 그 자체의 경험, 결과에 대한 보상, 만족감 또는 좌절 등과 같

은 다양한 요소들에 대한 감정적, 인지적 평가에 의해 형성되고 인식된다는 것이다. Porter & Steers(1973)는 직무만족을 내재적 · 외재적 만족으로 구분하였는데, 내재적 만족은 직무의 난이도나 중요성, 다양성, 그리고 동료와의 관계에서 유발되는 반면 외재적 만족은 보상이나 승진, 직업 안정성, 업무환경과 같은 직무수행 결과에서 유발된다. 이에 대해 Gruneberg(1979)는 내재적 · 외재적 요인이 분리되어 직무만족에 각각 영향을 주기보다는 개인이 진행하고 있는 업무와 인식의 총체로서 영향을 준다고 주장하였다. 다시 말해 직무만족은 직무와 관련해 개인이 느끼는 호의적이고 긍정적인 태도이며 조직의 제도적, 문화적 요인에 많은 영향을 받는다는 것이다.

Herzberg(1964)의 동기-위생이론(motivation-hygiene theory)에 따르면 직무만족의 영향요인은 직무에 불만족을 느끼게 하는 위생요인(조직의 정책 · 관리, 업무환경, 지위, 연봉, 대인관계, 감독 등)과 만족을 주는 동기요인(직무 적합성, 책임감, 성취감, 자아실현, 인정, 도전, 의사결정에의 참여 등)으로 구분된다. Herzberg는 위생요인을 제거하였을 때 직무에 대한 불만은 줄어들지만 그렇다고 해서 만족감이 생기지는 않는다고 말한다. 즉, 단순히 위생요인이 제거된다고 해서 바로 직무만족으로 이루어지는 것은 아니다. 반대로 동기요인이 충족되었을 시에는 구성원의 직무에 대한 만족이 충족되지만 이것이 충족되지 않는다고 해서 불만족을 유발하지는 않는다. 예를 들어 관리자가 직원의 급여, 직위, 근무환경 같은 위생적 요소를 개선해준다고 해서 구성원의 직무만족도가 올라가지는 않는다. 따라서 표면적인 급여의 인상이나 사무실 환경 개선, 구성원의 지위상승 등이 바로 높은 직무만족으로 이어지기란 어렵다. 이보다는 구성원의 내재적인 특성을 고려하거나 구성원이 직무를 수행함에 있어 유연한 환경을 조성하는 관리적 방법이 동기부여와 직무만족을 높이는데 훨씬 효과적일 수 있다. Herzberg는 직무자의 직무만족을 일으키기 위해서는 직무 자체에 직무자의 능력을 최대한 발휘하며 직무자의 자기통제를 할 수 있도록 보다 많은 책임과 기회를 부여할 것을 주장하였다(김수정, 1989: 29-32).

직무만족과 삶의 질 간의 관계를 분석한 연구들을 살펴보면 Drobnic et al.(2010)가 유럽의 9개국(핀란드, 스웨덴, 영국, 네덜란드, 독일, 포르투갈, 스페인, 헝가리, 불가리)을 대상으로 직무만족과 삶의 질 간의 관계에 관해 수행한 연구에서는 업무 자율성과 직업에 대한 긍정적인 전망, 업무에 대한 흥미 등이 높은 수준의 직무만족으로 전환되고, 이는 삶의 질 향상으로 이어진다고 하였다. Andrews와 Withey(1976)의 연구에서는 직무만족을 단일척도로 하여 삶의 질과의 관계를 살펴보았는데, 전반적인 삶의 만족에 직무만족이 강한 예측요인으로서 판명되었다.

Hulin(1969)은 직무 및 지역사회와 관련한 특징 요인에 대한 만족감을 통해 전체적인 삶의 만족도를 측정하였는데, 연구 결과 직무만족을 구성하는 요인들은 지역사회에 대한 만족감과 결합하여 전반적인 삶의 만족감으로 이어진다는 것을 발견하였다. 이렇듯 대다수 경험적 증거들이 직무만족이 삶의 만족에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하고 있으며 이를 지지하고 있다(Rain, 1991; Tait, 1989). 이들 관계에 관한 이유로는 하루 중 많은 시간을 직장에서 보낼 뿐만 아니라 업무가 생활 활동의 중심이기 때문이라고 설명 가능하다(Dubin, 1956). 또한 직무만족은 삶의 만족에 포함되는 요소이기 때문에 직무만족은 삶의 만족에 인과적인 영향을 미친다(Andrews & Withey, 1976; Campbell et al., 1976; Rice, 1985).

이런 논의들을 바탕으로 바라보았을 때, 직장생활에서 근로시간의 유연성을 부여하고 개인의 내적 특성을 고려한 업무설계는 동기요인을 충족시킴으로써 개인의 직무만족도를 높일 수 있을 것으로 기대된다. 또한 성별이나 출신 등으로부터 오는 차별을 줄이고 인구통계학적으로 다양한 구성을 가진 집단이 공직에 들어가 그들의 목소리를 대변하도록 하는 외적 다양성관리 역시 개인의 책임감을 높이고 동기부여를 통해 동기요인을 높임으로써 직무만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출해 보았다.

가설 3. 외적다양성관리는 공무원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4. 내적다양성관리는 공무원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 5. 직무만족은 공무원의 삶의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 6. 직무만족은 외적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향을 매개할 것이다.
가설 7. 직무만족은 내적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향을 매개할 것이다.

5. 직무스트레스의 매개효과

생활 스트레스는 인간이 경험하는 생활환경에서의 혼란이 개인의 항상성 유지를 위협할 때, 이러한 위협에 대해서 개인적 또는 대리적 대체(사회적 지위, 종교 등)를 충분히 이용하지 못하는 경우에 경험하는 상태이다(전겸구·김교현, 1991; 송영숙, 2012). 생활 스트레스는 개인의 삶 모든 영역에서 다양하게 나타나며, 그 중 직무스트레스는 개인이 직장생활에서 느끼는 생활 스트레스를 의미한다. 과도한 생활

스트레스는 개인의 정신적, 신체적 건강 문제를 야기함으로써 개인의 업무성과를 저해하고 만족감 및 효능감을 저해하여 개인의 행복과 삶의 질을 떨어뜨린다. 따라서 직무스트레스를 적절히 관리하지 않고 방치한다면 개인의 생활과 건강에 악영향을 끼칠 뿐만 아니라 구성원들의 직무 동기를 저하시키고 직무만족 및 조직몰입에 역기능으로 작용하여 조직의 효과성에도 심각한 영향을 미칠 수 있다(옥원호·김석용, 2001:355). 직무스트레스에 대한 개념은 주로 세 가지 측면에서 논의되고 있는데, 초기에는 자극(stimulus)의 개념으로 이해되다가 이후 반응(response)의 개념, 마지막은 환경과 개인이라고 하는 자극과 반응(stimulus-response)의 상호작용의 개념으로 이해의 폭이 넓어지고 있다(박기관, 2008).

직무스트레스에 영향을 미치는 요인을 분석한 연구 모형들도 존재한다. Steers(1981)는 직무스트레스 요인을 조절영향요인과 개인영향요인으로 구분하고 개인이 느끼는 직무스트레스의 정도는 사회적 지원에 따라 달라진다고 하였다. Parker와 Decotiis(1983)는 스트레스를 2개 차원의 결과로 나누고 직무스트레스 자체를 직장생활과 관련하여 느끼는 스트레스에 의해 발생하는 1차적인 결과로 이해하였다. 즉 직장에서의 스트레스를 제거하거나 성공적으로 대처하면 직무스트레스는 지각되지 않으며 2차적인 결과도 발생되지 않는다는 것이다(임성식, 1997). Ivancevich와 Matteson(1986)은 스트레스 요인이라 칭하는 상황의 선행요인이 개인에게 스트레스를 발생시키는 정도의 평가(지각), 스트레스 요인에 따른 효과 및 반응(결과), 이 과정에 대한 영향 요인을 구성하여 연구를 진행하였는데, 조직 내 영향 요인으로서 물리적 환경 및 개인, 집단, 조직 등의 요인을 포함시켰다. 한국 직장인들의 직무스트레스 요인에 관한 장세진 외(2005)의 연구에서는 '한국형 직무스트레스 요인 측정 도구'로서 조직체계, 직무요구, 직장문화, 직무자율성, 직무 불안정 등을 제시하고 있다.

여러 학자들이 제시한 정의를 종합해 보면 스트레스는 주로 개인의 반응과 환경의 자극의 관계에서 이해된다(목진휴, 2007). 즉, 스트레스란 외부환경의 자극요인과 개인의 반응이 상호 작용하여 나타난 결과이다. 특히 위의 세 가지 측면에서 직무스트레스의 원인을 고려했을 때 대부분 업무와 개인의 가치관 사이의 괴리, 담당 직무의 성격 및 특성이 개인의 선호도 및 전공과 맞지 않아서 오는 불만족, 그리고 과도한 업무량 및 업무 책임으로부터 오는 압박감으로부터 발생한다. 따라서 조직 차원에서 직장 내 상이한 구성원들이 가진 성격, 선호, 배경과 그로 인해 파생되는 다양한 업무방식, 생활방식 등의 이질적인 특성들을 방치하면서 일률적이고 경직적인 규칙을 강요한다면 개인의 직무스트레스가 훨씬 높아질 수밖에 없다.

직무스트레스와 외적다양성관리의 직접적인 관계를 살펴본 선행연구는 찾아보기 힘들지만, 위에서 논의한 내용을 바탕으로 직무스트레스와 외적다양성관리와의 긍정적인 관계를 이해할 수 있다. 앞서 외적다양성관리가 직장생활의 질에 미치는 영향력을 강화하거나 직무만족, 조직성과, 조직몰입 등에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 선행연구를 통해 확인할 수 있었다. 직무스트레스는 직무환경의 자극과 이에 대한 개인의 지속적인 반응에 의해 발생하며 주로 근무환경과 직무 수행과정에서 발생하기 때문에, 인적 구성을 다양화하는 외적 다양성관리는 다양한 특성을 지닌 인재를 선발하여 구성원의 책임감을 높이는데 기여하므로 직무스트레스 원인모형 중 업무와 개인 가치간의 괴리 및 직무 특성의 불일치로부터 오는 외부환경의 자극요인을 감소시켜 직무스트레스를 낮춘다고 기대 가능하다. 특히 대표적인 외적 다양성관리인 균형인사정책은 공무원들이 사회의 다양한 집단을 대표하게끔 하며, 정부관료제의 주요 결정과정에 참여하여 사회집단의 다양한 이익과 가치를 투입하게 된다. 공공의 업무를 수행하고 사회적 형평성을 제고하는 공무원의 직업적 소명 상 외적 다양성관리는 공무원으로 하여금 본래 직무 특성에 부합하는 업무 수행을 가능하게 하여 직무 수행과정에서 발생하는 가치간의 괴리를 줄이도록 도와줄 수 있다.

업무시간의 유연성과 탄력적인 업무 운용을 가능케 하는 내적 다양성관리 역시 과도한 업무량 및 업무 책임의 압박감을 분산시킬 수 있어 직무스트레스를 낮추는 영향요인으로 기대 가능하다. 특히 내적 다양성관리의 경우에는 근로자에게 자율성을 부여하기 때문에, 직무특성이론을 바탕으로도 그 관계를 설명할 수 있다. 직무특성이론에 따르면 업무 이행 전반에서 독립적인 자율권이 부여될수록 직무 성과에 대한 개인적 책임감이 증가하고 개인에게 업무에 대한 재량권을 부여함으로써 직무스트레스를 감소시킨다(Hackman & Oldham, 1975). 관련 선행연구들을 살펴보자면, 잠재프로파일 분석을 통해 직무스트레스의 원인을 분석한 원용천 외(2022)의 연구에서는 직무스트레스의 원인으로서 업무 모호성, 조직과 개인 가치관 갈등, 업무 책임 과중 등을 들었으며, 유연근무제의 시행이 업무 모호성을 줄여 근로자의 직무스트레스를 낮춘 것을 확인하였다. 또한 직무스트레스 원인에 잠재프로파일을 예측하는 요인으로 유연근무제 만족도와 업무 자율성이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박예리 외(2014)의 스마트워크와 직무만족, 지속사용의도에 관한 연구에서는 스마트워크 효과 중 업무효율성과 직무자율성이 직무만족에 긍정적인 영향을 주었으며, 업무효율성과 직무 자율성, 유연성은 지속 사용의도에 긍정적인 영향을 주는 것을 검증하였다. 서아영(2012)은 스마트워크환경은 개인에게 더 높은

직무 자율권을 부여하고, 일·가정 갈등과 업무 과부하를 감소시킨다는 것을 증명하였다. 시간유연성과 관련하여 여러 실증연구들이 근로자가 시간 측면에서 업무의 유연성을 가질 수 있게 되면 일·가정갈등으로부터 발생하는 갈등을 줄일 수 있고, 근무 스케줄에 대한 자율성과 근로자의 조직몰입, 직무만족도 및 생산성을 향상시킬 수 있음을 보여주었다 (Gallie & Russel, 2009; Tausig & Fenwick, 2001; Scandura & Lankau, 1997; Ezra& Deckman, 1996).

직무스트레스와 삶의 질의 관계에 대한 연구 중 해양경찰공무원을 대상으로 직무스트레스와 삶의 질에 대한 관계를 규명한 유재두(2020)의 연구에 따르면 직무스트레스 요인은 삶의 질 요인에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유영현(2011)의 연구에서는 직무 특성과 삶의 질에 관련된 요인의 관계를 세분화하여 각 요인의 관계를 살펴보았는데, 직무만족, 직업 만족, 가정생활 만족이 전반적인 삶의 질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 정신건강복지센터 종사자 588명을 대상으로 직무스트레스와 삶의 질 간의 관계를 규명한 김우정(2021)의 연구는 삶의 질 하위영역 중 공감만족은 직무스트레스 요인 중 물리적 환경, 직무자율성 결여, 직무 불안정, 조직체계, 직장문화와 유의미한 부(-)의 상관관계가 나타났으며, 소진은 물리적 환경, 직무요구도, 직무자율성 결여, 직장문화와 유의미한 정(+)의 상관관계가 나타났음을 보여주었다.

이러한 관점을 종합해서 보았을 때, 조직적 차원에서 인구통계학적으로 상이한 특성을 가진 구성원들을 적절히 배치하거나 자율적인 근무방식을 제공하는 등의 관리적 노력은 개인의 직무스트레스를 줄이는 효과적인 방법이 될 수 있을 것으로 기대된다. 더욱이 직장 내 스트레스의 증가는 직장생활의 만족도를 낮출 수 있기 때문에 거시적인 측면에서 일상생활의 삶의 질 저하로 이어질 수 있다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 가설을 도출하자면 다음과 같다.

가설 8. 외적다양성관리는 공무원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 9. 내적다양성관리는 공무원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 10. 직무스트레스는 공무원의 삶의 질에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
가설 11. 직무스트레스는 외적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향력을 매개할 것이다.
가설 12. 직무스트레스는 내적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향력을 매개할 것이다.

6. 업무자율성의 조절효과

업무자율성은 개인이 업무를 계획하고 수행하는데 사용하는 방법을 결정하는데 있어서 실질적인 자유, 독립성, 그리고 재량을 제공받는 정도를 의미한다(Hackman, Oldham, 1975). 즉 업무자율성은 조직구성원에게 허용된 의사결정 권한의 정도로 이해할 수 있다(Campbell et al., 1970). 초창기의 연구에서는 직무자율성이 자신에게 주어진 직무를 수행하는데 있어 재량권과 독립성의 정도를 나타내었는데, 최근에는 이러한 개념을 더 확장하여 직무를 수행하기 위한 작업 스케줄, 계획, 의사결정, 방법 선택 등에 있어서 자유, 독립, 결정권을 갖는 정도를 말한다(Wall et al., 1992; Wall et al., 1995). 업무자율성은 할당받은 직무에 대해 구성원에게 재량권을 부여하기 때문에 업무에 대한 책임감 및 효율성을 높일 수 있는 중요한 요소로서 제시되어 왔다. 특히 업무방식에 대한 자율성은 유연한 근무환경을 조성할 뿐만 아니라 상이한 개인들이 가지고 있는 다양한 업무수행의 방식을 인정함으로써 만족도를 높일 수 있다.

직무 요구-자원모델(job demands-resources model)에 따르면 스트레스는 개인에게 할당된 직무 요구와 개인이 그것을 다루는데 필요한 직무자원과의 불평등에서 발생한다. 모든 직무요구가 개인의 스트레스로 이어지는 것은 아니지만 과도한 수준의 노력을 쏟게 될 때 우울, 불안, 탈진과 같은 부정적 반응을 초래함으로써 직무스트레스를 유발할 수 있다(Schaufelli & Bakker, 2004). 반면 직무자원이란 직무요구를 해결하고 직무를 수행하는데 자신이 가지고 있는 역량, 기술 등을 활용하여 직무 목표 달성 및 개인의 성장과 개발을 자극하는 직무특성을 뜻한다. 따라서 직무자원은 직무요구에 대응하기 위해서도 필요하지만, 업무 완수를 가능케 하므로 그 자체로도 중요한 요인이다(Hobfoll, 2002). 즉 높은 수준의 직무요구가 직무소진(burn-out)을 일으킬 때, 제공되는 자원의 수준이 높다면 그 부정적 효과가 감소하게 된다. 업무자율성은 직무의 질(job quality)을 구성하는 요인이면서 직무의 자원(job resources)중 하나로 인식되기 때문에(Bakker & Demerouti, 2007), 자율성과 같은 직무 자원은 개인의 동기부여와 성장을 자극하여 근로자의 신체적, 심리적 안녕과 직무태도 및 수행에 긍정적인 영향을 준다(Nachreiner & Schaufeli, 2001). 더욱이 직무 요구-자원모델은 직무 자원이 직무 목표성취 및 개인의 안녕감에 직접적인 정(+)의 효과를 가질 뿐만 아니라 직무 요구의 부정적 효과를 완충하는 조절효과도 가진다고 말하고 있다. 예를 들어 주어진 시간에 비해 일의 양이나 업무량이 많을 경우 근로시간이 길어져 역할 과다의 상황이나 촉박한 마감기한으로 인해 개

인이 느끼는 중압감과 스트레스가 높아질 수 있는데, 이 경우 근무시간 자율성이 직무 자원으로서 기능한다면 근무시간 자율성이 개인의 안녕과 직무태도 및 수행에 긍정적인 효과를 줌과 동시에 긴 근로시간이 주관적 만족감에 미치는 부정적 효과를 완화시킬 것으로 기대할 수 있다.

직무특성이론(job characteristics theory)은 단순히 직무 자원의 효과 여부를 살펴보는 것을 넘어, 그러한 효과가 어떠한 이유 혹은 기제에 의해 발생하는지를 설명하고 있다. Hackman과 Oldham(1976)은 직무 내 요소들이 어떻게 조직되는가에 따라 나타나는 직무특성이 근로자의 심리상태에 영향을 주어 동기부여, 직무만족, 작업성과 및 이직률에 영향을 미친다고 얘기한다. 여기서 조직 내 구성원의 직무만족을 형성하는 요소로서 잠재동기(motivating potential)는 직무 중요성, 직무자율성, 성과 정보의 환류 등과 같은 직무와 관련된 특성이 조직구성원의 심리상태에 영향을 미치게 된 결과로 나타난다고 본다. 따라서 핵심적 직무특성을 적절히 반영하도록 직무 설계가 이루어질 때 내재적 동기부여가 촉진되어 결과적으로 업무성과가 높아지게 되는 것이다(진윤희·김성종, 2021; 김상묵·김영종, 2005). 직무특성이론은 직무의 효율적 설계와 직무와 사람이 조화를 이루어야 하며, 직무는 개인의 동기부여와 직무만족도를 향상시키기 위한 핵심적인 직무특성을 내재하고 있어야 직무 수행능력 및 개인의 심리적 안녕을 높인다고 설명한다.

업무자율성과 삶의 질 간의 관계를 규명한 연구들을 살펴보자면 Cummings와 Molloy(1977)는 직장에서의 삶의 질과 생산성 향상에 대한 연구를 체계적으로 검토한 결과 실험에 포함된 모든 조직 변수 중에서 가장 빈번하게 조작되는 것이 근로자가 업무에 대해 가지고 있는 재량 혹은 자율성의 정도였다고 설명한다. Loher at al.(1985)는 업무의 중요성, 기술의 다양성, 업무자율성, 정체감 등 여러 직무특성을 가지고 이들이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였는데, 업무의 자율성이 직무만족에 가장 많은 영향을 끼친다고 보고하였다. 한국 공무원을 대상으로 한 연구들을 살펴보면 조영채 외(2010)는 일반 사무직 행정공무원 805명을 대상으로 직업관련 특성이 직무스트레스나 근로자의 피로수준과 같은 사회·심리적 건강상태에 미치는 영향을 구조방정식 모형을 통해 검증하였는데, 직무스트레스 요인의 관찰변수인 업무자율성이 낮을수록 피로수준과 스트레스가 높게 나타났다. 또한 조광희 외(2007)는 일반 사무직 행정공무원 1,005명을 대상으로 직업특성 및 직무자원 등이 스트레스 수준에 미치는 영향을 분석한 결과 업무자율성이 낮을 때 스트레스 수준이 높아지는 것으로 나타났다.

더욱이 직무특성과 직무만족 간의 관계에 대한 메타분석 결과 직무특성들 가운

데 자율성이 직무만족과 가장 높은 상관관계를 가지고 있음을 발견한 연구들이 존재하며(Breaugh & Becker, 1987; Loher et al., 1985), 임파워먼트에 관한 연구에서는 자율성이 직무만족, 직무성과 등에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 보고되었다(Spreitzer et al., 1997). 실제로 의사결정에 참여하게 하는 관리 스타일이나 조직설계는 조직구성원으로부터 만족을 이끌어낸다는 주장은 오래전부터 꾸준히 제기되어 왔다(Hackman & Oldham et al., 1980). Meikins & Watson(1989)은 구성원들에게 자율적인 작업환경을 제공했을 때, 직무에 대해 긍정적인 반응을 보이고 직무에 대해 만족하고 궁극적으로 조직의 성과가 높아진다고 주장한 바 있다. 다음과 같이 논의한 내용을 종합하여 가설을 도출하였다.

가설 13. 업무자율성은 외적다양성관리가 공무원의 삶의 질, 직무만족, 직무스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 13-1. 업무자율성은 외적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 13-2. 업무자율성은 외적다양성관리가 공무원의 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 13-3. 업무자율성은 외적다양성관리가 공무원의 직무스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 14. 업무자율성은 내적다양성관리가 공무원의 삶의 질, 직무만족, 스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 14-1. 업무자율성은 내적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 14-2. 업무자율성은 내적다양성관리가 공무원의 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 14-3. 업무자율성은 내적다양성관리가 공무원의 직무스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

7. 자율문화의 조절효과

개인마다 개성이 있고 각각의 사회마다 문화가 존재하는 것처럼, 모든 조직에도 개별적으로 고유한 특성을 지닌 조직문화가 있다(김동욱·한영식·김명소, 2014).

Schein(1985)은 조직문화란 조직이 내·외부환경에 적응하고 내부를 통합하는 과정에서 특정 집단이 고안, 발견, 개발하는 일정 양식의 기본 믿음으로서 오랜 기간 구성원들이 타당하다고 여겨 왔기 때문에 아무런 의심 없이 받아들여지고, 새로운 구성원들에게도 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는 것이라고 하였다. Ouchi(1985)는 조직문화를 조직의 전통과 분위기로서 조직의 가치관과 신조, 그리고 행동 패턴을 규정하는 기준이 되는 것으로 정의하고 있다. Ducan(1979)은 조직문화를 세대와 세대를 거쳐 구성원들이 다음 세대의 구성원들에게 공유되어 전승되는 조직의 이념과 가치관, 행동양태에 대한 집합이라 정의하였다. 조직문화는 다중 수준(multiple level)에서 존재하며 공유된 가치나 믿음, 가정으로 구성된 인간의 행동과 태도를 지도한다(C.A.Hartnell, 2011).

이렇듯 조직문화에 대한 정의는 학자마다 다르고 다양하지만 대체적으로 조직구성원들이 집단적으로 공유하고 있는 것이며 구성원들의 가치, 규범 및 신념 등이 포함된 광의적 개념임을 내포한다. 또한 조직에 따라 업무처리 방식과 능력이 다르기 때문에 각 조직에 따라 상이한 관행이 발생하며 이러한 관행에 따라 관습이 생기고 관습에 따라 의사결정이 이루어진다. 결국 조직문화는 관행을 통해 의사전달에 큰 영향을 미치기 때문에 동일한 정책이라도 조직구성원 개인의 외적, 내적 다양성에 따라 의사전달에 있어서 해석과 지각하는 내용이 다르게 변할 수 있다(구주영, 2020:5). 특히 조직의 문화는 동기부여에 영향을 미치는 요인으로서 개인의 특성뿐만 아니라 심리적 풍토가 조직 구성원의 행동에 영향을 준다는 사실이 많은 연구들을 통해 확인되었다(Dragoni, 2005; Jame et al., 2008). 또한 개인의 성격과 조직의 성격이 부합될 때 조직몰입(유태용·현희정, 2003; 박지연, 2004; Lutrick & Moriarty, 2002), 이직 및 이직의도(현희정, 2002; Lutrick & Moriarty, 2002; Truban et al., 2001; O'Reilly et al., 1991), 과업수행(Cable & Judge, 1996)에 관련이 있는 것으로 나타났다. 따라서 조직문화는 형성된 규범이나 관행을 통해 다양한 방식으로 조직원들에게 영향을 미치게 된다.

자율문화와 조직몰입과 관련하여 Steers et al.(1977)는 자율성과 응집성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, Li Yueh Chen(2004)은 조직몰입, 직무만족 및 조직성과에 대한 조직문화의 효과에 관한 연구에서 리더의 행동에 따른 조직문화가 조직구성원의 조직몰입의 정도에 영향을 미치며, 리더가 자율적인 문화를 형성할수록 구성원들의 조직몰입은 높아졌다고 주장하였다. 이선규·이웅희(2008)가 진행한 국내 연구에서는 조직풍토가 지식습득 의사결정에 미치는 영향을 연구하였는데, 유연성을 제외한 나머지 다양성, 자율성, 잉여성, 그리고 연결성이

지식습득 의사결정에 영향을 준다는 것을 검증하였다. 따라서 새로운 지식창출을 위한 아이디어를 고안해 내는데 조직 차원에서 주어지는 자율성의 정도가 조직구성원들에게 동기를 부여할 수 있으며 다양한 배경과 다른 부서 혹은 외부와의 연결성이 뛰어날수록 과정에서 발생하는 다양한 상황에 더욱 현명히 대처할 수 있는 능력이 있기 때문에 지식을 습득하고자 하는 의지가 커진다는 것이다.

자율적 문화와 직무의 관계는 사회적 교환이론(social exchange theory)에 의해 설명될 수 있다. 사회적 교환이론은 사람들이 타인과의 상호작용에서 주고받는 것들을 어떻게 평가하고 균형을 맞추는가에 대해 설명한다(Kelly & Thibaut, 1978). 사회적 교환이론에 근거한 연구들을 살펴보면(Knippenberg, Van Dick & Tavares, 2007), 조직구성원들은 임금, 칭찬, 업무지원 등의 이익을 얻기 위해 더욱 노력하며 조직에 충성한다는 것을 보여준다. 사회적 교환이론에서 사람들 간의 상호작용을 통해 나타나는 호혜성(reciprocity)은 일종의 도덕률로서 인식되기 때문에(Dunfield & Kuhlmeier, 2010), 조직 차원에서 자율성과 같은 직무자원을 많이 제공한다면 조직의 지원에 대한 보답으로 더 많은 도움행동이나 친사회적 행동을 수행할 가능성이 크다. Eisenverger와 Cameron(1999)은 자율적인 문화에서 직무를 수행하는 직원은 조직지원인식이 더 높다고 주장하였다. 또한 자율적 문화가 높은 조직에서는 개인에게 허용된 자유, 독립성, 재량권을 더 많이 발휘할 수 있기 때문에 업무에 자율성을 가질 수 있으며 이는 자기실현경향성을 높이고 개인의 성장과 개발을 위해 더욱 노력할 수 있다. 즉, 자율성이 부여된 조직문화는 조직원들의 직무에서 발생되는 성공 및 실패에 대한 개인적 책무를 높이고 내재적 동기를 유발시켜 긍정적인 태도와 행동을 이끌어낼 수 있게 된다. 따라서 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 15. 자율문화는 외적다양성관리가 공무원의 삶의 질, 직무만족, 직무스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 15-1. 자율문화는 외적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설15-2. 자율문화는 외적다양성관리가 공무원의 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설15-3. 자율문화는 외적다양성관리가 공무원의 직무스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 16. 자율문화는 내적다양성관리가 공무원의 삶의 질, 직무만족, 스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 16-1. 자율문화는 내적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설16-2. 자율문화는 내적다양성관리가 공무원의 직무만족에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설16-3. 자율문화는 내적다양성관리가 공무원의 직무스트레스에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

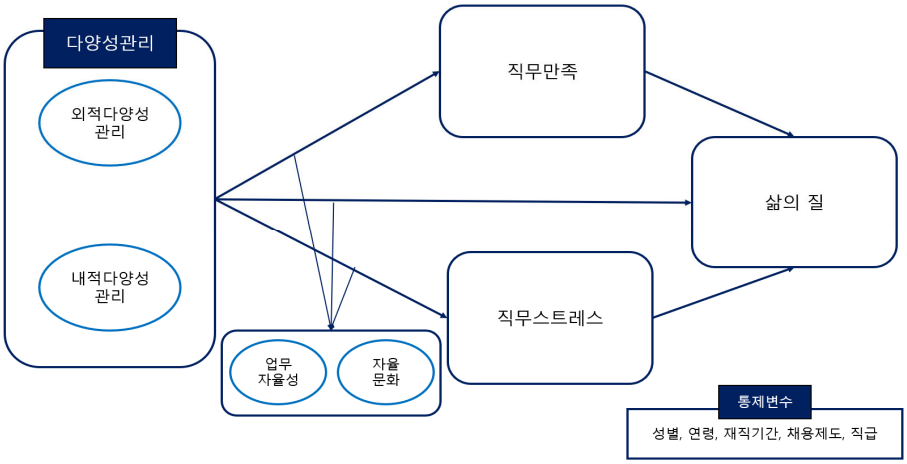
1. 연구모형

본 연구는 포스트코로나시대에도 계속적으로 논의되고 있는 외적다양성관리와 내적다양성관리가 공무원 개인의 행태에 미치는 영향을 고려하여 공직 내 효과적인 다양성관리를 발전시키기 위해 각 다양성관리가 공무원 개인의 직무만족, 직무스트레스, 삶의 질에 미치는 영향을 살펴보고 업무자율성과 자율문화가 이를 조절하는지 확인하고자 하였다.

이에 본 연구는 직무만족, 직무스트레스, 삶의 질을 종속변수로, 외적다양성관리, 내적다양성관리를 독립변수로, 변수 간의 영향관계를 알아보고자 하였다. 또한, 자기결정성이론 관점에서 개인의 업무자율성과 조직차원에서 구축되고 문화차원에서 고려되는 자율문화가 개인의 심리 변수에 유의미하게 조절할 수 있다는 것을 기대하며 이를 조절변수로 설정하여 조절효과를 알아보고자 하였다.

이와 같은 연구문제를 검증하기 위해 총 16개의 가설을 설정하였고, 성별, 연령, 재직기간, 직급, 채용제도는 인구통계학적 특성으로 통제변수로 설정하여 〈그림 1〉과 같이 연구모형을 제시하였다.

[그림 1] 연구모형



2. 연구 방법

1) 자료수집 및 표본의 특성

한국행정연구원에서 제공하는 국가승인통계인 2021년 공직생활실태조사를 활용하여 본 연구를 수행하였다. 중앙행정기관 1,890명과 광역자치단체 2,243명인 총 4,133명의 공무원이 대상자이며, 47개 중앙행정기관 본청 소속 일반직 공무원과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원 전부를 활용하였다. 본 설문의 표본추출방식은 다단계층화추출법(multi-stratified sampling)으로 이루어졌으며 편의적표본추출방식(convenience sampling)과 수백 개의 표본으로 주로 진행되는 행정학 인식 조사 비해 우월한 대표성을 갖고 있다고 할 수 있다(고대유·김강민, 2021). 구체적인 설문 조사의 시기는 2020년 8월 12일부터 2021년 8월 11일이며, 확률표본 수집 후 e-mail을 통해 조사가 수행되었다. e-mail 수집이 불가능한 경우는 QR코드를 통한 모바일 조사가 수행되었다.

본 연구에서 활용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 26.0 프로그램을 활용하여 기술통계분석을 실시하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 아래 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성(n=4,133)

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	2394	57.9	재직기간	5년 이하	816	19.8
	여성	1739	42.1		6년~10년	747	18.1
연령	20대	311	7.5		11년~15년	569	13.8
	30대	1052	25.5		16년~20년	723	17.5
	40대	1519	36.7		21년~25년	348	8.4
	50대 이상	1251	30.3		26년 이상	930	22.5
채용제도	공개경쟁채용	3437	83.2	직급	1~4급	458	11.1
	경력경쟁채용	682	16.5		5급	1058	25.6
	기타	15	0.4		6~7급	2251	54.5
					8~9급	365	8.8

2) 변수의 구성

이론적 논의를 바탕으로 독립변수인 외적다양성관리와 내적다양성관리는 각 3문항으로 구성하였다. 다양성관리는 외적다양성관리와 내적다양성관리로 구분할 수 있다. 외적다양성관리는 채용 당시 응답자에게 수혜의 여부가 상이할 수 있지만 내적다양성관리는 업무를 수행하면서 응답자 모두에게 제공될 수 있는 다양성관리이다. 두 변수에 대한 효과와 여러 변수들 간의 관계에 대해 동일한 위치에서 비교하는 것이 엄밀하게는 다소 무리가 있을 수 있으나 공직 내에서는 두 다양성관리를 통합적으로 시행하고 있으며, 공무원 개인에게도 영향을 줄 수 있는 관리 법적, 정책적, 제도적 변수로서 유사하거나 상이한 효과를 보여줄 수 있다. 이러한 관계를 고려하여 외적다양성관리는 균형인사 및 공직의 개방성 차원의 문항으로 구성하였으며, 해당 문항은 개인이 인식하는 조직전반에 시행되고 있는 제도의 효과이다. 균형인사 차원으로의 양성평등채용목표제와 지역인재추천채용제의 활용에 대한 제고 인식과 개방성 차원에서는 개방형직위제도의 효과인 문항을 활용하였다.

내적다양성관리는 근무에 있어 자신의 업무방식과 가치관을 활용할 수 있게 제고해주는 것으로 정의하였고, 공무원 개개인이 근무함에 있어 내적 특성에 초점을 둔 관리차원의 문항으로 구성하였다. 측정에 활용된 문항은 유연근무제, 재택근무, 원격근무이다. 또한, 내적다양성관리 정책 활용에 대한 경험 및 인식은 코로나19 이전과 코로나19 상황에서 차이를 보이고 있다. 구체적으로 공직생활실태조사의 타년도 결과를 비교하자면, 유연근무제 활용 경험은 2021년 67.4%, 2020년 73.7%, 2019년 54.0%이며, 재택근무 활용 경험이 1번 이상이 2021년 58.2%, 2020년

59.9%, 2019년 1.4%, 스마트워크센터의 활용 경험도 2021년 12.2% 2020년 13.9% 2019년 8.7%로 코로나19 상황 전후로 차이를 보여주고 있어 코로나 상황 속에서 활용된 내적다양성관리의 효과를 검증하고자 각 내적다양성관리 측정 문항의 만족도를 활용하였다.

조절변수인 업무자율성과 자율문화는 직무자원요구이론을 바탕으로 설정하였다. 직무자원요구이론에 따르면, 직무를 수행하는데 있어 개인 혹은 조직적 측면에서 요구되는 무·유형의 노력들을 의미한다. 이를 고려하여 업무자율성은 업무를 수행하는 개인에게 요구되거나 주어지는 업무방식 차원의 노력, 자율문화는 업무수행 전반에 영향을 미칠 수 있는 조직 차원의 노력으로 정의하여 구성하였다. 본 연구에서는 업무자율성에 대해 업무 진행 방향과 속도를 의미하는 2개의 문항, 자율문화는 기관이 자율적인 문화를 구축하기 위한 자유로운 소통 및 개성 중시를 측정하는 2개의 문항을 구성하였다.

본 연구의 매개변수인 직무만족은 3문항을, 직무스트레스는 3문항을 통해 측정하였다. 직무만족은 공무원 개인이 느끼는 업무에 있어서 긍정적인 심리이며, 반대로 직무스트레스는 공무원 개인이 업무에 있어서 부정적으로 반응하는 심리이다. 해당되는 변수들은 앞선 다양성관리들의 효과를 살펴보며 동시에 종속변수인 삶의 질에 전이효과를 설명하고자 사용하였다.

종속변수인 삶의 질은 응답자인 공무원이 자신의 업무 외에도 느끼는 삶에 대한 전반적인 만족도를 측정하는 2문항을 통해 변수를 구성하였다. 끝으로, 측정에 활용된 모든 문항들은 단일 문항으로 구성되었으며, Likert 5점 척도 방식으로 '전혀 그렇지 않다(1)', ∽'매우 그렇다(5)'로 이루어졌다. 구체적인 변수구성과 설문문항은 아래 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 변수의 구성과 설문문항

구분		문항		연구자
독립변수	외적 다양성 관리	q7_2	개방형직위제도는 공직의 전문성을 실제로 제고하고 있다	김선아·박성민 (2018)
		q7_3	양성평등채용목표제는 실제로 공직의 성별 불균형 개선에 기여하고 있다	
		q7_4	지역인재추천채용제는 다양한 인적자원 활용을 제고하고 있다	
	내적 다양성 관리	q5_3	유연근무제 활용만족도	김유한 (2020)
		q6_1	재택근무 이용 만족도	
		q6_2	원격근무제도 및 스마트워크 이용 만족도_2) 스마트워크센터	
조절변수	업무 자율성	q4_1	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다	김동욱·한영석·김명소 (2014)
		q4_2	나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	
	자율 문화	q20_9	우리 기관에서는 업무수행방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다	
		q20_10	우리 기관은 구성원의 다양한 개성을 존중한다	
매개변수	직무 만족	q35_1	나는 담당업무에 흥미가 있다	원숙연 (2015)
		q35_2	나는 열정적으로 업무를 수행한다	
		q35_3	나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	
	직무 스트레스	q30_3	공식 업무책임과 내 가치관 차이로 내적갈등을 겪은 적이 있다	김은지·김판석 (2021)
		q30_4	나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다	
		q30_5	나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다	
		q30_6	나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다	
		q30_7	나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다	
종속변수	삶의 질	q38_1	나는 현재 삶에 만족한다	최선미·김정숙 (2020)
		q38_2	나는 주위의 다른 사람들과 비교할 때 행복하다	

3) 분석 방법

측정변수들에 대한 분석을 수행하기 위해 SPSS 26.0과 AMOS 26.0을 활용하였다. 첫째, 탐색적 요인분석과 신뢰도분석을 실시를 통해 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하였다. 둘째, 상관관계 분석을 통해 연구변수 간 관련성을 확인하였다. 셋째, 연구가설을 검증하기 위하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 조절효과 분석을 위해서 다양성관리와 업무자율성, 자율문화간의 상호작용항을 구성하였다. 마지막으로, 팬텀변수(phantom variable)를 포함한 부트스트래핑(Bootstrap)으로 매개효과 분석을 하였다. 마지막으로, 조절효과의 유의미한 상호작용을 Little 등(2006) 접근법을 통해 증명하였다.

Ⅳ. 분석 결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 SPSS 26.0을 활용하여 측정 연구 변수들의 신뢰도와 타당도를 분석하였다. 첫째, 탐색적 요인분석은 '주성분' 요인추출방법, 베리맥스(Varimax) 방법을 통해 실시하였다. 연구변수 선정 기준은 사회과학 연구들에서 기준으로 제시되는 고유값 1.0 이상, 요인적재치 0.5이상의 기준으로 삼아 연구 변수로 선정하였다. 탐색적 요인분석 결과, 모든 변수의 요인 적재량이 0.554에서 0.880 사이이며 모든 측정 문항들이 타당도를 확보했다는 것을 확인할 수 있다. 둘째, 연구 변수 항목들의 내적 일관성을 측정하기 위해 내적 일관성 지수인 Cronbach's alpha값을 SPSS 26.0 신뢰도분석을 통해 확인하였다. 신뢰도 분석결과 사회과학분야에서 신뢰도 확보기준으로 제시한 0.6값을 모두 충족하여 본 연구 변수들의 신뢰도도 확보되었다는 것을 확인하였다(Hinton, Brownlow, McMurracy, & Cozens, 2004: 363-364; 이효주·김성엽·오수연·박성민, 2021 재인용).

셋째, 요인분석 결과가 전체 연구 모형에 적합한지를 확인하기 위해서 AMOS 26.0을 통해 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 다변량의 정규성을 가정하는 최대우도법(Maximum Likelihood: ML)을 통해 실시하였다. Fornell & Larker(1981)에 따르면 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)은 잠재개념 혹은 잠재요인에 대해 해당 지표가 설명되어지는 분산의 크기를 보여주며 그 값이 0.5이상이 되어야 신뢰할 수 있다. 본 연구의 변수들의 AVE값을 확인한 결과 모든 값이 0.5 이상임을 확인할 수 있다. 넷째, 집중타당도(convergent validity)를 판별하기 위해서 개념신뢰도(CR: Construct Reliability)값을 활용하였으며 CR값이 0.7이상이어야 집중타당도가 양호하다고 할 수 있다(Anderson & Gerbing, 1988). 본 연구의 변수들이 모두 CR값이 0.7이상이므로 집중타당도도 확보했다고 할 수 있다. 기타 자세한 값은 〈표 4〉에서 확인할 수 있다.

〈표 5〉는 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 검정한 결과이다. 모형적합도 결과, 증분적합지수인 NFI, TLI, CFI, IFI 모두 모형적합지수 수용기준을 충족하였다. 절대적합지수인 RMSEA의 경우 0.08이면 연구모형으로 양호한 수준, 0.05이하이면 매우 양호한 수준을 의미하며 본 모형적합도 결과 0.033수준으로 매우 양호한 수준으로 구성개념이 타당하다고 판단할 수 있다.

〈표 4〉 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분		문항	요인 적재량	Cronbach's α	AVE	CR
독립변수	외적다양성관리	q7_2	.638	.763	0.539	0.778
		q7_3	.827			
		q7_4	.840			
	내적다양성관리	q5_3	.712	.734	0.511	0.757
		q6_1	.820			
		q6_2	.795			
조절변수	업무자율성	q4_1	.732	.764	0.639	0.779
		q4_2	.811			
	자율문화	q20_9	.828	.829	0.717	0.835
		q20_10	,852			
매개변수	직무만족	q35_1	.815	.886	0.720	0.885
		q35_2	.847			
		q35_3	.879			
	직무 스트레스	q30_3	.566	.848	0.558	0.857
		q30_4	.860			
		q30_5	.880			
		q30_6	.864			
		q30_7	.554			
종속변수	삶의 질	q38_1	.856	.828	0.720	0.836
		q38_2	.812			

〈표 5〉 확인적 요인분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준			〈 3	〉0.90	〉0.90	〉0.90	〉0.90	〈 0.05
검정값	149	836.173	5.612	0.976	0.931	0.972	0.980	0.033

2. 상관관계 분석

공분산구조분석을 실시하기 전에 변수 간 관련성을 확인하기 위해 피어슨 상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였다. 그 결과, 정(+)의 상관관계를 가진 주요 변수들은 다음과 같다. 외적다양성관리와 내적다양성관리(r=.412, p〈0.01), 업무자율성(r=.294, p〈0.01), 자율문화(r=.378, p〈0.01), 삶의 질(r=212, p〈0.01), 내적다양성관리와 업무자율성(r=.386, p〈0.01), 자율문화(r=.382, p〈

0.01), 직무만족(r=.410, p〈0.01), 삶의 질(r=.408, p〈0.01), 업무자율성과 자율문화(r=.422, p〈0.01), 직무만족(r=.368, p〈0.01), 삶의 질(r=.351, p〈0.01), 자율문화와 직무만족(r=.373, p〈0.01), 삶의 질(r=.310, p〈0.01), 직무만족과 삶의 질(r=.462, p〈0.01), 직무만족과 삶의 질(r=.462, p〈0.01)이다. 부(+)의 상관관계를 가진 주요 변수들은 다음과 같다. 외적다양성관리와 직무스트레스(r=-.236, p〈0.01), 내적다양성관리와 직무스트레스(r=-.332, p〈0.01), 업무자율성과 직무스트레스(r=-.364, p〈0.01), 자율문화와 직무스트레스(r=-.378, p〈0.01), 직무만족과 직무스트레스(r=-.313, p〈0.01), 직무스트레스와 삶의 질(r=-.265, p〈0.01)이다. 자세한 상관관계분석의 값은 〈표 6〉에서 보여주고 있다.

〈표 6〉 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	.412**	1										
3	.294**	.386**	1									
4	.378**	.382**	.422**	1								
5	.212**	.410**	.368**	.373**	1							
6	-.236**	-.332**	-.364**	-.378**	-.313**	1						
7	.222**	.408**	.351**	.310**	.462**	-.265**	1					
8	.070**	-.037*	-.074**	-.130**	-.094**	.066**	-0.018	1				
9	-0.004	.069**	.115**	.106**	.235**	-.112**	.149**	-.141**	1			
10	0.006	.069**	.110**	.107**	.214**	-.109**	.149**	-.040**	.837**	1		
11	.109**	.075**	.045**	.037*	.067**	-.047**	.038*	.049**	0.010	-.032*	1	
12	0.027	-.079**	-.100**	-.058**	-.191**	.081**	-.118**	.153**	-.478**	-.473**	.058**	1

1. 외적다양성관리, 2. 내적다양성관리, 3. 업무자율성 4. 자율문화 5. 직무만족, 6. 직무스트레스, 7. 삶의 질, 8. 성별. 9. 연령. 10. 재직기간, 11. 채용유형, 12. 직급
**.p〈0.01, *.p〈0.05

3. 공분산구조분석

연구가설을 실증적으로 검증하기 위해서 공분산 구조분석(Covariance Structure Analysis)을 최대우도법(ML)을 통해 실시하였다. 가설 검증에 앞서 연구 모형에 대한 전반적인 적합도를 〈표 7〉과 같이 절대적합지수 및 증분적합지수를 통해 확인하였다. 최적모형의 χ^2(Chi-square)는 1379.592(df=159)으로 확인되었다. 하지만 χ^2값의 검증력은 표본의 크기에 민감한 지수이기 때문에 대개 표본 수가 200 이상으로

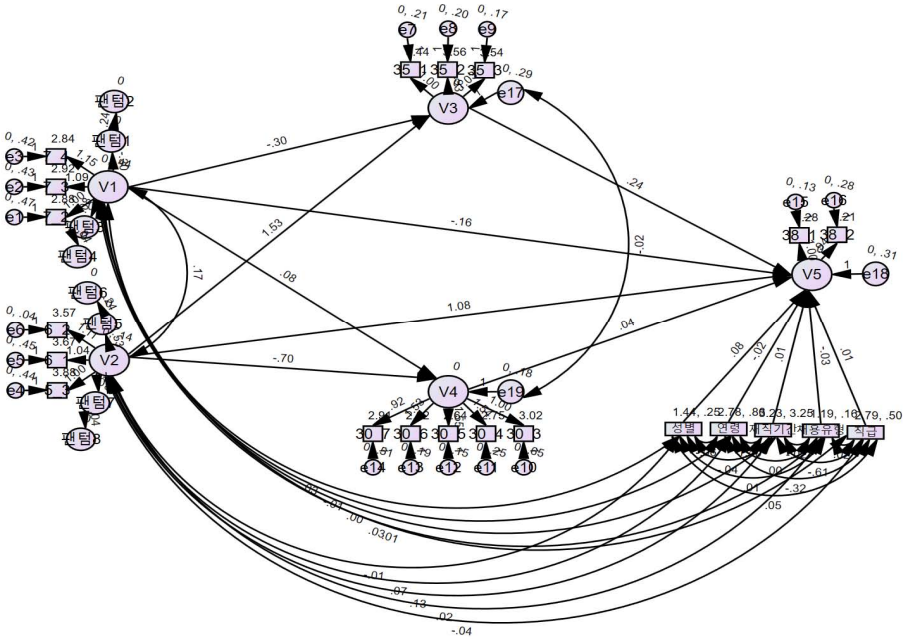
증가하면 χ^2검정에서 영가설은 기각되기 쉽다. 따라서 다른 지표들이 만족스러운 경우 결과를 충분히 수용할 수 있다(Schumacker & Lomax, 1996; 김재형·김성엽·오수연·박성민, 2020 재인용). 절대적합지수인 RMSEA값이 0.05이하인 0.043 증분적합지수의 NFI이 0.964, TLI값이 0.958, CFI값이 0.968, IFI값이 0.968으로 제시되고 있는 적합지수의 수용 수준을 모두 충족하고 있다. 따라서 본 공분산구조분석 모형은 적합한 모형으로 판단된다.

〈표 7〉 공분산구조분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준				〉0.9	〉0.9	〉0.9	〉0.9	〈0.05
검정값	159	1379.592	8.677	0.964	0.958	0.968	0.968	0.043

본 연구의 공분산구조분석 결과를 아래 [그림 2]와 같이 살펴볼 수 있다. [그림 2]를 통해 본 연구의 공분산구조분석의 비표준화된 경로계수의 구체적인 값을 통해 잠재변수 간의 상대적인 영향관계는 다음과 같다.

[그림 2] 공분산구조분석 결과(비표준화)



V1. 외적다양성관리, V2. 내적다양성관리, V3. 직무만족, V4. 직무스트레스, V5. 삶의 질

가설 검증의 구체적인 결과 값은 〈표 8〉에 제시하였다. 가설 검증 결과, 가설 1은 C.R.=12.901, p〈0.001이하 값으로 내적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 정(+)의 영향을 미쳐 채택되었다. 가설3은 C.R.=-10.63, p〈0.001이하 값으로, 가설4는 C.R.=23.488, p〈0.001이하 값으로 외적다양성관리가 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로, 내적다양성관리가 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳐 외적다양성관리가 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 3은 기각, 가설 4는 채택되었다.

가설 2의 구체적인 C.R.=-4.767, p〈0.001이하 값으로 외적다양성관리가 공무원의 삶의 질에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 2가 기각되었다. 이는 기존의 선행연구를 통해서 인적구성의 다양성이 개인의 삶의 질에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 기존의 가설의 정반대의 결과를 보여준다. 즉, 균형인사제도가 공무원 개인의 직장을 벗어난 개인의 삶에서는 부정적인 영향을 보여준다.

다음으로, 다양성관리와 직무스트레스간의 영향관계를 확인한 결과는 다음과 같다. 가설 8의 C.R.=4.222, p〈0.001이하 값으로 외적다양성관리가 직무스트레스에 정(+)의 영향을 미쳐 기각, 가설 9의 C.R.=-16.68, p〈0.001이하 값으로 내적다양성관리가 직무스트레스에 부(-)의 영향을 미쳐 채택되었다.

마지막으로 독립변수이자 매개변수로 살펴본 직무만족과 직무스트레스의 삶의 질 간의 영향관계는, 가설 5는 C.R.=9.62, p〈0.001이하 값으로 직무만족과 삶의 질의 정(+)의 관계로 채택되었지만, 가설 8의 C.R.=1.334, p=0.182 값으로 직무스트레스와 삶의 질 간의 영향관계가 유의미하지 않은 결과로 기각되었다. 해당 결과는 전이이론 차원에서 긍정적인 점은 전이가 되나 부정적인 직무스트레스는 삶의 질에 전이되지 않는 모습을 설명한다.

종합하자면, 외적다양성관리제도에 있어서는 연구에서 기대했던 바와 달리 삶의 질, 직무만족, 직무스트레스에 반대의 효과를 확인할 수 있었다. 이는 외적다양성관리제도와 내적다양성관리제도가 개개인의 직장생활의 질, 개인의 삶의 질에 있어 서로 반대 방향으로 영향을 준다는 것으로 해석할 수 있으며, 이론적 논의에서의 기대와 달리, 외적다양성관리제도는 개개인의 직장생활과 개인의 삶의 질에 있어 부정적인 영향을 주고 있음을 보여준다.

〈표 8〉 공분산구조분석 결과

경로		Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
가설1	내적다양성관리 → 삶의 질	1.081	0.084	12.901	***	채택
가설2	외적다양성관리 → 삶의 질	-0.157	0.033	-4.767	***	기각
가설3	외적다양성관리 → 직무만족	-0.305	0.029	-10.63	***	기각
가설4	내적다양성관리 → 직무만족	1.531	0.065	23.488	***	채택
가설5	직무만족 → 삶의 질	0.242	0.025	9.62	***	채택
가설8	외적다양성관리 → 직무스트레스	0.082	0.019	4.222	***	기각
가설9	내적다양성관리 → 직무스트레스	-0.701	0.042	-16.68	***	채택
가설10	직무스트레스 → 삶의 질	0.036	0.027	1.334	0.182	기각
통제변수	성별 → 삶의 질	0.077	0.022	3.539	***	
	연령 → 삶의 질	-0.017	0.021	-0.791	0.429	
	재직기간 → 삶의 질	0.011	0.011	1.064	0.287	
	채용유형 → 삶의 질	-0.026	0.026	-0.994	0.32	
	직급 → 삶의 질	0.011	0.017	0.637	0.524	

***.p<0.001

4. 매개효과 분석

본 연구는 부트스트래핑법을 통해 매개효과를 검증하고자 한다. 부트스트래핑법 이전에는 회귀분석에 기반을 둔 Baron & Kenny(1986)과 Sobel Test를 활용하였으나 이 방법들은 연구모형에서 측정오차를 반영하지 못하며, 본 연구에서 활용하는 다중매개(multiple mediation) 모형과 같은 정교한 매개모형을 검증하는데 한계를 갖고 있다(Preacher & Hayes, 2004; 2008; 허원무, 2013 재인용). 또한 부트스트래핑 방식은 매개변수와 종속변수의 정규분포 가정이 불필요하다는 장점을 지니고 있으며(Shrout & Bolger, 2002), 간접효과의 유의성 검증에서 가장 정확한 결과를 도출할 수 있다는 장점이 있다(Mackinnon et al., 2004; 김재형 외, 2020 재인용).

외적다양성관리와 내적다양성관리가 직무만족와 직무스트레스를 매개로 공무원 삶의 질에 미치는 영향을 알아보고자 본 연구는 AMOS 26을 활용하여 팬텀변수를 설정하여 매개효과를 분석하였다. 부트스트래핑을 활용한 매개효과 검증의 통계적 유의성 여부는 제시된 신뢰구간의 하한 값과 상한 값에 0이 포함되어 있는지를 확인함으로써 가능하다. 즉, 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않다면 매개효과가 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다(Shrout et al., 2002). 분석 결과, 가설 6과 가설 7은 부분매개효과를 가지는 것으로 확인되어 채택되었다. 앞선 가설 10이 기각

이 되었기 때문에 가설 11과 가설 12은 기각임을 재확인할 수 있었다.

〈표 9〉 매개효과 분석결과

경로		Indirect Effect	Boot SE	Confidence interval 95%		결과
				Boot LLCI	Boot ULCI	
가설6	외적다양성관리 → 직무만족 → 삶의 질	-.074	.009	-.093	-.055	채택
가설7	내적다양성관리 → 직무만족 → 삶의 질	.371	.003	.282	.451	채택
가설11	외적다양성관리 → 직무스트레스 → 삶의 질	.003	.044	-.002	.009	기각
가설12	내적다양성관리 → 직무스트레스 → 삶의 질	-.025	.023	-.071	.027	기각

5. 개인·조직 차원의 자율성(업무자율성, 자율문화) 조절효과 분석

본 연구는 개인·조직 차원의 자율성이 외적다양성관리, 내적다양성관리 제도의 직무만족, 직무스트레스, 삶의 질의 관계에서 조절하는지를 알아보고자 Little (2006)의 접근법을 통해 조절효과를 분석하였다. 본 조절변수는 메트릭변수이므로 Little (2006) 접근법이 제시한 직교화 접근법(orthogonalizing approach)을 통해 독립변수인 외적다양성관리, 내적다양성관리와 조절 변수로 살펴볼 업무자율성, 자율문화의 상호작용항을 구성하여 종속변수에 미치는 영향관계를 살펴보았다. 구체적인 조절효과의 분석결과 값은 아래 〈표 10〉과 같다.

조절효과 분석 결과 외적다양성관리의 삶의 질, 직무만족, 직무스트레스 간의 관계에 있어서 개인의 업무자율성의 조절효과는 경로계수의 추정치 값이 유의하게 나타나지 않아 가설 13-1, 가설 13-2, 가설 13-3은 모두 기각되었다.

내적다양성관리와 종속변수와의 관계에 있어서 개인의 업무자율성의 조절효과는 직무스트레스 차원에 있어서는 유의하게 나타나는 점을 확인하여 가설 14-3은 채택되었다. 즉, 내적다양성관리는 직무스트레스에 부(-)의 영향을 주며, 개인에게 주어지는 자율성이 직무스트레스를 더 감소시킨다는 결과이다.

가설 15-1, 가설 15-2, 가설 15-3은 외적다양성관리와 삶의 질, 직무만족, 직무스트레스에 있어서 조직차원의 자율문화 구축이 이를 조절하는지를 살펴보며, 조절효과검증결과 가설 15-2인 직무만족에서의 조직차원의 자율문화 구축이 유의미한 조절효과를 가져온다는 것을 확인할 수 있었다. 이는, 외적다양성관리는 개인의 직

무만족에 부(-)의 영향을 가져왔지만 자율문화 구축을 통해 부(-)의 영향 관계를 약화할 수 있음을 의미한다.

마지막으로, 내적다양성관리에서 삶의 질, 직무만족, 직무스트레스의 조직차원의 자율문화 구축은 가설 16-3과 같이 직무스트레스 차원에서만 유의미한 조절효과를 확인할 수 있었다. 가설14-3과 마찬가지로 내적다양성관리와 직무스트레스간의 관계에 있어서 자율문화 구축은 직무스트레스의 영향을 더 감소시킬 수 있다는 결과이다.

〈표 10〉 Little (2006) 접근법에 의한 조절효과 분석

경로		Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
가설13-1	외적다양성관리*업무자율성(개인) → 삶의 질	0.037	0.019	1.951	0.051	기각
가설13-2	외적다양성관리*업무자율성(개인) → 직무만족	0.023	0.017	1.305	0.192	기각
가설13-3	외적다양성관리*업무자율성(개인) → 직무스트레스	-0.03	0.014	-2.197	0.028	기각
가설14-1	내적다양성관리*업무자율성(개인) → 삶의 질	0.041	0.027	1.516	0.13	기각
가설14-2	내적다양성관리*업무자율성(개인) → 직무만족	0.031	0.025	1.224	0.221	기각
가설14-3	내적다양성관리*업무자율성(개인) → 직무스트레스	-0.082	0.021	-3.968	***	채택
가설15-1	외적다양성관리*자율문화(조직) → 삶의 질	0.039	0.019	2.064	0.039	기각
가설15-2	외적다양성관리*자율문화(조직) → 직무만족	0.065	0.018	3.597	***	채택
가설15-3	외적다양성관리*자율문화(조직) → 직무스트레스	-0.02	0.013	-1.535	0.125	기각
가설16-1	내적다양성관리*자율문화(조직) → 삶의 질	0.047	0.027	1.727	0.084	기각
가설16-2	내적다양성관리*자율문화(조직) → 직무만족	0.029	0.025	1.162	0.245	기각
가설16-3	내적다양성관리*자율문화(조직) → 직무스트레스	-0.104	0.02	-5.193	***	채택

***.p 〈 0.001

Ⅴ. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 현재 대한민국 공공조직 내 다양성관리 전략들의 의의 및 취지, 그 방향의 중요성을 재확인하며, 다양성관리를 위한 각종 제도와 정책들이 업무에 대한 만족감이나 스트레스뿐만 아니라 구성원 개개인의 삶의 질에 미치는 영향을 확인하고 자율적인 문화나 개인의 자율성이 이러한 관계를 조절하는지 살펴보고자 하였다. 이에 다양성관리를 차별을 철폐하고 이로 인한 부정적인 요소를 제거하는데 초점을 맞춘 외적 다양성관리와 다양성의 긍정적인 요인을 최대한 활용하는 것을 목적으로 한 내적 다양성관리로 구분하였고 이러한 외적·내적 다양성관리 전략들이 직무만족과 직무스트레스를 매개하여 개인의 삶의 질에 미치는 영향을 확인하였다. 또한 개인의 자율성과 자율적 조직 환경이 다양성관리 정책이 개인의 업무에 대한 긍정적이거나 부정적인 심리상태를 초래하는데 있어 그 영향력을 조절하는지 확인하였다. 이를 위해 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 4,133명의 표본을 가진 한국행정연구원의 2021년 공직생활실태조사를 연구에 활용하였으며, 측정변수들에 대한 분석을 수행하기 위해 SPSS 26.0과 AMOS 26.0을 활용하였다. 구체적인 개별 변수들 간 효과성을 살펴보기에 앞서 다양성관리 정책이나 제도는 개인의 직무만족과 스트레스, 삶의 질과 직접적인 관련이 있음을 확인하였으며, 이는 다양성 정책이 단순히 양적이고 외형적인 비례나 평등과 같은 수평적 차원에만 초점을 두는 것이 아니라 질적인 수직적 차원의 요소까지도 반드시 고려해야 할 필요가 있음을 확인할 수 있다. 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 차별을 철폐하고 사회적 형평성을 추구하는 것을 내용으로 하는 외적 다양성관리는 개인의 삶의 질에 부(-)의 영향을 주었으며, 개인의 직무스트레스에는 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 외적 다양성관리 전략의 전면적 재검토의 필요성을 보여준다고 할 수 있다. 그동안 외적 다양성관리 전략은 주로 성별이나 신체적 장애, 지역적 차별 등의 이유로 사회적으로 소외되어 보호가 필요한 이들에게 기회를 부여하여 사회적 형평을 이루는 것을 목표로 하였으며(박성민, 2017), 이에 여성 채용할당제, 장애인의무고용제도, 지역인재추천채용제, 개방형직위제도 등이 대표적인 한국의 다양성관리 정책들로 자리 잡게 되었다. 그러나 최근 이러한 차별-철폐의 접근방식으로부터 기인한 다양성관리 전략들은 오히려 사회를 나누거나 가르고 역차별 논란을 불러일으켜 통합을 저해하는 결과를 가져오기도 하였다.

예컨대 여성 인재를 적극적으로 활용하기 위해 발전된 여성 관련 정책은 문재인 정부에 들어오면서부터 「공공부문 여성 대표성 제고 5개년 계획」을 수립하여 공공

부문의 여성 인재 확대와 여성 대표성 향상을 위한 노력을 하였다. 또한 여성 근로자의 직장생활의 질(Quality of Work Life)과 삶의 질(Quality of Life) 향상을 위해 출산 및 육아지원을 확대하는 등 다양한 방안을 추진하였다(일자리위원회·관계부처 합동, 2017 : 51). 그러나 이러한 노력에도 불구하고 정치적 또는 사회적으로 민감한 주제인 여성혐오, 페미니즘 등에 대한 논란이 사회적으로 큰 이슈가 되었다. 또한 보건복지부에서는 장애인 관련 정책들을 보육·교육, 세제혜택, 의료지원, 공공요금 감면 등 다양한 카테고리로 나누어 제시하고 있으며 법률에서는 장애인의 무고용제도와 관련한 규정을 통해 일정 수 이상의 근로자를 고용하는 사업주에게 일정 비율의 장애인 근로자를 고용하도록 하고, 미준수시 부담금을 부과하도록 하고 있다. 2020년 기준으로 장애인 의무 고용률은 국가 및 지자체의 경우 소속 공무원과 비공무원 정원의 3.4%이다(장애인고용촉진 및 직업재활법). 그러나 이러한 제도는 장애인들과 관련한 각종 불이익하거나 편파적인 처우, 이로 인한 집회 및 시위, 해당 법률의 실효성 논의 등으로 논란이 끊이지 않는다.

지방대 출신 학생들을 중앙부처 공무원으로 채용하는 지역인재추천제는 공직사회를 개방하고 급변하는 정책환경과 갈등에 대한 대응과 조정을 위한 유능한 공직자를 양성하여 차별과 상대적 박탈감 해소 등을 위한 목적으로 발전되어 왔으나, 오히려 역차별 논란이 가중되어 큰 혼돈을 야기하였다(이데일리, 2019. 01. 28.). 또한 개방형직위제도도 공직 개방성 확대를 위해 도입되어 그 효과성에 대한 많은 연구와 논의가 이루어져 왔는데, 개방형직위제도가 본래 취지대로 그 효과를 달성하고 있는지에 대해 개방형 공무원과 공채출신 공무원을 대상으로 한 연구(최순영·조임곤, 2014)에서 개방형 공무원은 긍정적 평가를 내린 반면 공채출신 공무원은 대체로 부정적인 평가를 내리는 등 출신의 차이에 있어서 차이가 있음이 확인되었고, 이는 계급제의 한계와 직위분류제 확대의 필요성을 시사하였다.

따라서 본 연구에서 나타난 외적 다양성관리정책의 분석결과는 외적 다양성관리 전략들이 삶의 질을 높이거나 스트레스를 완화하고 경감시키는 요소로 작용하지 못하는 것이 이러한 사회적 분위기의 연장선에 있기 때문이라고 해석될 수 있다. 또한 선행연구들에서 제시된 결과와 같이 다양성을 제한하고 억제하는 인사관리 제도들이 외적 다양성관리 전략을 방해하고 있는 것으로도 예상해 볼 수 있다. 예컨대 인사고과 중심의 승진제도, 연봉제, 인사고과결과 공개 등의 정책들은 업무성과에 초점을 두어 고성과자의 업적을 부각시키는 결과를 초래하여 다양성을 저해할 수 있다(성상현·김대룡, 2011). 따라서 외적 다양성관리 및 그와 관련된 제도와 다른 인사제도와의 성격과 그 영향력 관계를 거시적인 관점에서 살펴보고, 정책적

조화와 균형을 추구해야 할 필요가 있다. 또 다른 측면에서는, 본 연구에서 외적 다양성관리 측정지표로 활용한 개방형 직위제도, 양성평등채용목표제, 지역인재추천채용제에 대한 공직내부 수용성 여부의 문제를 지적할 수 있다. 현재 균형인사정책으로 대표되는 외적다양성정책들이 역차별 논란 등의 부정적 인식을 상쇄해 나가면서 다양성과 포용성, 효율성, 그리고 공정성 가치들을 담아낼 수 있는 진일보된 인사정책으로의 전환, 발전이 필요하다. 이에 공직 내 다양한 외적 다양성관리 전략들에 대한 세밀한 재검토 작업과 함께 개선 및 발전 방안을 모색해 나가는 숙의 과정이 필요하다고 판단된다.

둘째, 소극적이고 형식적인 다양성관리 전략을 넘어 조직구성원 개개인의 삶의 질을 향상시키고 일과 삶의 균형을 정책으로 제도화하여 적극적으로 다양성을 존중하고 포용하고자 하는 내적 다양성관리 전략(유민봉·박성민, 2014)들은 외적 다양성관리 전략과는 상반된 결과를 보였다. 즉 일과 삶 균형정책으로 대표되는 내적 다양성관리 정책은 공무원 개인의 삶의 질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 개인의 직무에 대한 스트레스를 낮추는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구는 공공조직 구성원들의 능력, 선호, 다양한 욕구 등을 고려하여 문화적 측면 및 실용적 측면까지 다양성관리의 내용으로 포함시키는 내적 다양성관리 전략들의 긍정적 효과성의 의미를 재확인하였으며, 이를 적극 확대 및 발전시킬 필요성을 확인할 수 있었다.

현재 대한민국 사회는 코로나19 사태를 겪으면서 엄청난 변화를 맞이하였다. 코로나19 팬데믹 이전에는 유연근무, 재택근무, 스마트워크센터 이용 등이 어쩌면 명목상으로만 존재하며 극히 일부 구성원들에 의해 이용되었다면, 코로나19 팬데믹 이후에는 오히려 조직 및 정부 차원에서 이러한 제도들을 적극적으로 활용하도록 유도하고 장려하게 되었다. 따라서 더 이상 이러한 내적 다양성관리 전략들이 예전처럼 형식적이거나 보여주기 식으로 이용되는 것이 아니라 실제로 공공조직 공무원들이 자유롭고 활발하게 이용하는 제도로서 자리 잡았으며, 이러한 사회적 분위기의 반영이 본 연구의 결과에도 적용된 것으로 보인다. 따라서 구성원 개인의 삶의 질에 긍정적인 영향을 미치며 직장 내 직무스트레스를 경감시키는 내적 다양성관리정책에 대한 연구가 더욱 적극적으로 연구될 필요가 있으며, 내적 다양성의 다양한 개념적 범위에 맞게 다양성정책의 구분 역시 더욱 세분화되어야 할 것이다.

위 두 가지 연구 결과를 통해 외적 다양성은 부정적으로, 내적 다양성은 긍정적인 효과를 가져온다는 점을 확인하였으며, 그 결과 공공조직 내 인적 구성 방식에 있어 기존의 채용 중심 다양성관리 수준을 넘어 구성원의 삶의 질 향상에까지 직접

적인 영향을 미칠 수 있는 적극적인 균형 인사관리가 필요하다는 시사점을 발견하였다. 구체적으로 균형 인사관리는 균형 인사를 위한 제도나 전략을 통해 채용된 개개인의 개발 및 성장을 도모하는 것을 넘어, 균형 인사 대상자와 함께하는 팀이나 조직적 창의성이 발휘될 수 있도록 하는 것까지 포함한다고 할 수 있다. 즉 단순히 외적 다양성관리 정책으로 구성된 조직구성원뿐만 아니라 비균형 인사가 균형 인사와 적극적인 전략적 협력 관계가 형성되어 결과적으로 전 구성원 개개인의 직무만족 및 직무스트레스, 그리고 삶의 질에까지 긍정적인 영향을 줄 수 있는 제도적 장치 구현이 필요하다는 것이다.

셋째, 이러한 맥락에서 본 연구에서 주목해야 할 연구 결과로 자율문화의 중요성을 확인할 필요가 있다. 자율문화는 외적 다양성관리가 직무만족에 미치는 영향력을 조절하였으며, 내적 다양성관리가 직무스트레스에 미치는 영향력을 조절하였다. 특히, 외적 다양성관리 전략들이 구성원들의 삶의 질, 직무만족, 직무스트레스에 긍정적 영향을 주지 못했던 것에 대하여, 조직의 자율문화는 이러한 관계를 조절할 수 있는 변수임을 확인할 수 있다. 이는 수동적이거나 획일적 기준에 의해 정해져 구성원들의 만족감이나 삶의 질 등에 긍정적 영향을 미치지 못했던 전략들도 조직 내 자율문화가 조성되어 있다면 일정 부분 본래의 취지와 목적에 상응하는 효과를 가져올 수 있는 가능성을 보여준다. 특히, 공직문화혁신의 관점에서 바라볼 때, 문화의 혁신은 공공조직에서 혁신을 지속적으로 장려하고 혁신 가치를 정착 및 확산시키고자 하는 노력을 의미하므로(박성민, 2017), 자율지향형 공직문화 혁신을 통하여 정부조직 구성원들의 개인역량을 개발하고 협업·소통 등의 조직관리역량을 제고해 나가면서 구성원들의 직무만족과 삶의 질을 높일 수 있는 구체적인 전략 구상이 필요하다. 예를 들면, 다양성관리의 정책적 효과를 극대화하기 위해 갈등예방, 갈등관리, 갈등치유 등 전략적 갈등관리 역량을 개념화하고 다양한 이해관계자들의 관점을 조정·통합해나가는 통합적 네트워크 관리 프로세스를 도입할 필요가 있다. 이와 함께 일과 삶의 균형 지원 제도, 성과에 기반한 승진제도, 효율적인 인재개발 및 역량개발 지원제도, 예측적·체계적인 전략적 인적자원관리제도, 효과적이고 투명한 퇴직관리제도, 공정한 직무평가 및 성과보상 제도, 적극행정 보호·우대제도 등의 인사제도적 지원과 내재화 작업을 통하여 공직 내 긍정적 다양성 패러다임 확산을 도모할 수 있는 내부적 동력을 지속적으로 탐색하는 것이 필요해질 것이다.

마지막으로, 업무자율성과 자율문화는 그 중요성과 가능성이 몇몇 채택된 가설들을 통해 확인할 수 있었지만, 효과가 있을 것으로 기대하고 설정하였던 대부분의 가설들은 기각되어 그 조절효과를 확인할 수 없었다. 이는 업무에 대한 자율성이나

자율문화는 직장생활이나 업무와 밀접하게 관련되어 있으며, 개인의 삶의 질에 대한 변수에 대해서는 업무 외 개인의 사적인 삶의 영역으로 구성원들이 그 영역을 구분하여 인식했기 때문일 수 있다. 또한 설문 문항을 보자면 업무수행의 방식과 속도 등을 내용으로 하는 자율성과 직장 내 의사소통 및 개성 존중을 내용으로 하는 자율적인 문화는 주로 직장 내 한정하여 질문문항이 구성되어 있기에 개개인의 삶과 주변과의 행복감 비교를 주 내용으로 하는 삶의 질과는 다소 연관성이 떨어져 효과성을 제대로 측정하지 못했을 가능성이 있다. 이는 수집된 2차 데이터를 활용한 연구의 한계로, 측정하고자 하는 변수나 내용에 대한 설문 문항이 연구의 목적과 기대를 충족시킬 만큼 충족되어 있지 않아 발생한 연구의 한계점이라고 할 수 있다. 따라서 이에 대한 정확한 측정을 위해 후속 연구에서는 삶의 질에 대한 설문문항을 다양화하여 다양성관리와 관련한 삶의 질을 측정하는데 있어 업무의 자율성과 직장 내 자율문화가 이러한 영향력을 조절하는지 확인할 수 있도록 연구를 설계할 필요가 있다고 보여진다.

거대한 공공조직 내에서 다양성관리를 위해 모든 개별적 특수성과 차별성을 인정하고 그에 대한 대안을 제시하는 것은 불가능하다. 분명 어떠한 기준과 조건을 설정하고 그 영역과 구별 안에서 최대한 다양성을 존중하고 인정할 수밖에 없다는 점에서 모두를 만족시킬만한 다양성관리 전략은 존재하기 어려우므로 제도적 차원에서 개선점을 탐구하는 것을 넘어 문화적 차원에서의 관리전략이 새롭게 요구된다. 이러한 점에서 자율문화의 중요성이 다시 한 번 강조될 수 있다. 구성원들의 다양한 개성을 존중하고, 개개인의 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 조직문화를 조성하는 것은 외적·내적 다양성관리 전략들의 효과성을 극대화할 수 있는 방법 중 하나임을 본 연구를 통해 확인할 수 있었기 때문이다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구를 기반으로 다양성관리 전략의 효과성 극대화를 위한 자율문화와의 관계에 대한 보다 심층적인 연구를 제안한다. 특히 정권교체와 새로운 정부가 수립된 현시점에서 효과적인 다양성관리를 위한 국정과제 수립 및 구체화와 함께 다양성을 위한 여러 요인 중 자율문화를 주요 요인으로 삼아 이와 관련한 리더십 요인, 기타 조직문화적 요인, 조직적 요인 등과 관련한 변수들을 연구할 필요가 있다. 또한 수집된 설문 데이터는 중앙과 광역자치단체로만 구별되어 있어 개별 부처의 특성을 확인할 수 없다는 한계를 가지므로, 향후 연구에서는 부처별 특성을 확인할 수 있는 집단을 대상으로 한 연구를 진행할 필요가 있다. 마지막으로는 외적다양성관리, 내적다양성관리가 공무원 개개인에게 미치는 영향을 심층적으로 살펴보기 위해서 공무원 개인이 느끼는 실제 목소리를 심층적으로 분석하는 질적 연구도 함께 수행될 필

요성이 있다. 이를 통해 매우 다각화되고 개성 강한 특수성을 아우를 공공조직 다양성관리 방안을 구상해 나갈 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

강종혁. (2008). '조직문화의 유형과 직무스트레스: 지방정부 공무원의 인식을 중심으로' 박사학위논문, 국민대학교.

고대유·김강민. (2021). "공공봉사동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과를 중심으로."「한국사회와 행정연구」, 32(2): 169-196.

구주영. (2020). "조직문화와 직무몰입이 재난안전관리 분야 공무원의 성과에 미치는 영향: 조직공정성의 조절효과를 중심으로."「행정논총」, 58.

국경복·목진휴·이석환. (2007). "공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 관한 경험적 연구."「정책분석평가학회보」, 17(3): 31-54.

김나경·이선희. (2020). "직무 자원으로서의 근무시간 자율성: 근로자의 직무만족과 이직의도에 미치는 효과."「조직과 인사관리연구」, 44(1): 87-104.

김동욱·한영석·김명소. (2014). "주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향."「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 27(2): 471-495.

김미경. (2008). "일, 가정 양립지원정책의 통합적 정책설계에 대한 제안."「사회과학연구」, 25: 1-21.

김상묵·김영종. (2005). "정부조직의 직무특성에 관한 연구."「한국행정학보」, 39(2): 63-87.

김선아·김민영·김민정·박성민. (2013). "일과 삶 균형 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로."「한국행정학보」, 47(1): 201-237.

김선아·박성민. (2018). "여성 근로자의 직장생활의 질 향상을 위한연구: 조직 내 다양성 관리 전략의 역할검증을 중심으로."「여성연구」, 97(2): 5-44.

김선희. (2010). "공공조직에서 여성의 일-가정 (WFC) 결정요인 분석."「행정논총」, 48.

김용수. (2014). '조직 내 구성원의 다양성이 구성원 간 의사소통 및 팀 창의성에 미치는 영향' 석사학위논문, 서울대학교

김우정. (2021). '정신건강복지센터 종사자의 직무스트레스와 삶의 질에 관한 연구' 석사학위논문, 원광대학교

김재형·김성엽·오수연·박성민. (2020). "공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로." 「한국사회와 행정연구」, 31(3): 163-197.

김정인. (2018). "사회적 가치 실현을 위한 공직가치에 관한 시론적 연구: 포용적 성장을 중심으로." 「한국인사행정학회보」, 17(1): 57-83.

김효선·차운아. (2010). "여성 근로자의 개인 및 직장 상황이 일-가족 전이에 미치는 영향." 「조직과 인사관리연구」, 34(2): 69-104.

노현탁. (2014). "인력 성별 다양성과 기업성과: 산업환경 역동성의 조절효과 검증." 「동서연구」, 26(2): 31-57.

문미경·최무현. (2007). "균형인사정책에 대한 수용성에서의 성별 차이: 여성관리자 임용목표제를 중심으로." 「한국행정학회 동계학술발표논문집」, 2007: 1-19.

박기관. (2008). "직무만족 및 조직몰입의 결정요인에 관한 연구: 지방공무원의 직무스트레스를 중심으로." 「지방행정연구」, 22(2): 171-202.

박예리·이정훈·이영주. (2014). "스마트워크 근로자들의 직무만족과 지속사용의도에 관한 연구: 스마트워크 효과를 중심으로." 「한국전자거래학회지」, 19(3): 23-49.

박윤·심형인. (2022). "공공조직의 다양성관리가 변화관리 및 조직성과에 미치는 영향." '인문사회 21' 13(1): 2575-2589.

박정민. (2019). "인적자원에 대한 다양성관리전략이 성과에 미치는 영향: 다양성관리 전략의 유형화와 실재적· 규범적 성과." 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 59-85.

박지연·김미선·조윤경. (2004). "일반학급 내 정서 및 행동 문제를 가진 아동의 특성과 지원 요구에 대한 질적 연구: 정서 및 행동장애아동 지원체계 개발을 위한 기초연구." 「정서· 행동장애연구」, 20(2): 251-284.

서아영. (2012). "스마트워크 (Smart Work) 환경에서 개인의 직무만족에 영향을 미치는 요인." 「e-비즈니스연구」, 13(3): 427-459.

성상현·김대룡. (2011). "다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에 미치는 영향." 「한국산학기술학회 논문지」, 12(1): 110-124.

송영숙. (2012). "간호대학생의 생활스트레스와 삶의 질." 「한국간호교육학회지」,

18(1): 71-80.
오화선·민경률·박성민. (2015). “다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구.”「한국인사행정학회보」, 14(2): 69-97.
옥원호·김석용. (2001). “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구.”「한국행정학보」, 35(4): 355-373.
왕태규. (2018). “대표관료제가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 채용제도를 중심으로.”「한국인사행정학회보」, 17(1): 167-193.
원용천 ·홍소정·송영수. (2022). “잠재프로파일 분석을 적용한 직무스트레스 원인에 따른 유형 분류.”「한국경영공학회지」, 27(2): 87-105.
유민봉·박성민. (2014).「한국인사행정론 (제 5 판)」. 서울: 박영사.
유영현. (2011). “해양경찰공무원의 직무만족결정요인에 관한 연구.”「사회과학연구」, 18(3): 181-204.
유은혜. (2019) “고졸 공무원 채용 확대, 대졸자 역차별은 오해” ‘이데일리’, 01.28.
유재두. (2020). “해양경찰공무원의 직무스트레스와 삶의 질 관계.”「한국경찰학회보」, 22(2): 127-150.
유태용·김도영·현희정. (2002). “개인성격과 조직성격 유형간의 일치 정도가 조직에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향.”「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 15(1): 65-87.
유태용·현희정. (2003). “개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무특성간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향.”「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 16(3): 201-222.
윤병훈·최응렬. (2014). “경찰공무원의 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance) 에 관한 인식 연구.”「한국공안행정학회보」, 23(1): 91-114.
이근주·이수영. (2012). “다양성의 유형화를 위한 시론적 연구.”「한국인사행정학회보」, 11(1): 175-197.
이상호. (2002). “다양성관리 (Diversity Management)의 이념과 가치에 관한 논의.”「한국행정논집」, 14(3): 625-644.
_____. (2005). “노동인력 구성의 변화와 다양성의 관리: 한국의 적용가능성 모색.”「한국행정논집」, 17(2): 503-527.
이선경·이민희·김경의. (2014). “유아교사의 직무스트레스가 행복감과 조직몰입에 미치는 영향.”「어린이문학교육연구」, 15(4): 661-680.
이선규·이웅희. (2008). “직무 임베디드니스가 조직시민행동과직무성과에 미치는 영

향에 관한 연구.” 「디지털융복합연구」, 6(2): 107-115.
이승계. (2010). “인적자원관리 전략으로서의 다양성관리-미국과 한국의 적극적 조치를 중심으로.” 「인적자원관리연구」, 17(1): 197-216.
이윤경·김종관. (2013). “팀 인력다양성이 팀효과성에 미치는 영향에 대한 연구-갈등과 성찰성의 매개효과.” 「인적자원관리연구」, 20(4): 179-200.
이윤혜·박철. (2021). “코로나 19 로 인한 자발적 자가격리가 다양성 추구행동에 미치는 영향.” 「소비문화연구」, 24(2): 57-73.
이종구·고영희. (2012). “한국 기업의 다양성 수준, 전략 그리고 기업 성과.” 「전문경영인연구」, 15(3): 103-135.
이준호. (2011). “우리나라의 관계 중심 문화에서 영업 사원들에게 지각된 조직 공정성이 조직 동일시 형성 과정과 조직 몰입에 미치는 영향.” 「서비스경영학회지」, 12(5): 213-246.
이학종. (1990). 「인적자원관리」. 서울: 세경사.
이효주·김성엽·오수연·박성민. (2021). “월다브스키의 searching for safety 재조명.” 「한국인사행정학회보」, 20: 207-236.
임희정. (2010). “다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향.” 「생산성논집」, 24(3): 181-217.
장세진·고상백·강동묵·김성아·강명근·이철갑·정진주·조정진·손미아·채창호·김정원·김정일·김형수·노상철·박재범·우종민·김수영·김정연·하미나·박정선·이경용·김형렬·공정옥·김인아·김정수·박준호·현숙정·손동국. (2005). “한국인 직무스트레스 측정도구의 개발 및 표준화.” 「대한직업환경의학회지」, 17(4): 297-317.
장희숙·김홍범. (2012). “숙박시설 종사자의 일-가족 갈등 (WFC) 이 직무몰입 및 생활만족에 미치는 영향.” 「호텔관광연구」, 14(3): 119-135.
전겸구·김교헌. (1991). “대학생용 생활 스트레스 척도의 개발: 제어이론적 접근.” 「Korean Journal of Clinical Psychology」, 10(1): 137-158.
조경호·문미경·최문용. (2007). “여성공무원 보직만족도 영향요인에 관한 연구-지방공무원을 중심으로.” 「여성연구」, 225-246.
조광희·양혜경·김광환·조영채. (2007). “사무직 공무원들의 피로수준 및 관련요인.” 「보건교육건강증진학회지」, 24(2):29-44.
조영채·권인선·배남규·박재영. (2010). “구조방정식모형을 이용한 사무직 공무원의 직업관련 특성과 직무스트레스가 사회심리적 건강상태에 미치는 영향.” 「한

국산학기술학회 논문지」, 11(6): 2169-2177.
진미정·성미애·손서희·유재언·이재림·장영은. (2020). "코로나 19 확산에 따른 가족생활 및 가족관계의 변화와 스트레스."「Family and Environment Research」, 58(3): 447-461.
진윤희·김성종. (2021). "공무원의 잠재동기가 혁신행동에 미치는 영향."「한국인사행정학회보」, 20: 155-181.
진종순. (2009). "균형인사정책의 효과성에 관한 연구: 적극적 대표성을 중심으로."「한국정책과학학회보」, 13(4): 43-68.
최순영·조임곤. (2014). "개방형 임용제도에 대한 공무원의 평가."「한국인사행정학회보」, 13(1): 1-30.
채연주·윤세준. (2012). "통합과 분리: 경계활동으로 살펴본 일과 삶의 균형."「인사조직연구」, 20(2): 109-165.
최성주·이근주·최유진. (2018). "다양성과 다양성관리: 한국형 다양성 연구의 방향 모색."「한국인사행정학회보」, 17(4): 1-28.
허원무. (2013). "매개효과 분석 방법의 최근 트렌드: 부트스트래핑을 이용한 단순, 다중, 이중매개효과 분석 방법."「기업과혁신연구」, 6(3): 43-59.
홍성만·박홍엽. (2006). "공공정책갈등 생성과 증폭요인 연구: 비선호시설 입지갈등 사례를 중심으로."「한국행정학회 하계학술발표논문집」, 2006, 1-16.

Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). "Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction." *Journal of applied psychology*, 81(4): 411.
Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). "Human aggression." *Annual review of psychology*, 53(1): 27-51.
Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach." P*sychological bulletin*, 103(3): 411.
Andrews, F. M., & Crandall, R. (1976). "The validity of measures of self-reported well-being." *Social Indicators Research*, 3(1): 1-19.
Bacon, C., Benton, D., & Gruneberg, M. M. (1979). "Employers' opinions of university and polytechnic graduates." *The Vocational Aspect of Education*, 31(80): 95-102.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: State of the art." *Journal of managerial psychology*.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). "Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria." *Journal of applied psychology*, 84(4): 496.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173.

Breaugh, J. A., & Becker, A. S. (1987). "Further examination of the work autonomy scales: Three studies." *Human relations*, 40(6): 381-399.

Byrne, D. (1997). "An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm." *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3): 417-431.

Byrne, D., Gouaux, C., Griffitt, W., Lamberth, J., Murakawa, N. B. P. M., Prasad, M., ... & Ramirez III, M. (1971). "The ubiquitous relationship: Attitude similarity and attraction: A cross-cultural study." *Human Relations*, 24(3): 201-207.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). "Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry." Organizational behavior and human decision processes, 67(3): 294-311.

Campbell, A. (1976). "Subjective measures of well-being." *American psychologist*, 31(2): 117.

Carlson, J. M., & Mujica-Parodi, L. R. (2010). "A disposition to reappraise decreases anterior insula reactivity during anxious anticipation." *Biological psychology*, 85(3): 383-385.

Carrell, M. R., & Mann, E. E. (1995). "Defining workforce diversity in public sector organizations." *Public Personnel Management*, 24(1): 99-111.

Chen, L. Y. (2004). An examination of the relationships among leadership behaviors, knowledge sharing, and organization's marketing effectiveness in professional service firms that have been engaged in strategic alliances. Nova Southeastern University.

Chin, M., Sung, M., Son, S., Yoo, J., Lee, J., & Chang, Y. E. (2020). "Changes in family life and relationships during the COVID-19 pandemic and their associations with perceived stress." *Family and Environment Research*, 58(3): 447-461.

Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). "Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?." Review of Public Personnel Administration, 34(4): 307-331.

Crouter, A. C. (1984). "Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface." *Human relations*, 37(6): 425-441.

Cummings, T. G., & Molloy, E. S. (1977). Improving productivity and the quality of work life. Praeger.

Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). "Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee." *Journal of personality and social psychology*, 40(1): 1.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). "The general causality orientations scale: Self-determination in personality." *Journal of research in personality*, 19(2): 109-134.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied psychology*, 86(3): 499.

Dickens, L. (1994). "The Business Case for Women′ s Equality: Is the Carrot Better than the Stick?." Employee Relations.

Diener, E., & Emmons, R. A. (1984). "The independence of positive and negative affect." Journal of personality and social psychology, 47(5): 1105.

Doherty, L. (2004). "Work-life balance initiatives: implications for women." Employee relations.

Dragoni, L. (2005). "Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions." *Journal of applied psychology*, 90(6): 1084.

Drobnič, S., Beham, B., & Präg, P. (2010). "Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe." *Social indicators research*, 99(2): 205-225.

Ducan Jr, C. W. (1979). Letter from Deputy Secretary of Defense to The Earl of

Lytton, Washington.

Dubin, R. (1956). "Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers." *Social problems*, 3(3): 131-142.

Dunfield, K. A., & Kuhlmeier, V. A. (2010). "Intention-mediated selective helping in infancy." *Psychological science*, 21(4): 523-527.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). "Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?." *Journal of personality and social psychology*, 77(5): 1026.

Ellen, B., & Elaine, W. (1969). Interpersonal attraction. Menlo Park, Ca.: Addison7Wesley.

Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). "Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research." *Journal of applied psychology*, 83(2): 139.

Foldy, E. G. (2004). "Learning from diversity: A theoretical exploration." *Public Administration Review*, 64(5): 529-538.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). "Developing and testing an integrative model of the work–family interface." *Journal of vocational behavior*, 50(2):145-167.

Gallie, D. (2009). "Institutional regimes and employee influence at work: A European comparison." Cambridge Journal of Regions, *Economy and Society*, 2(3): 379-393.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory." *Organizational behavior and human performance*, 16(2): 250-279.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning." *Academy of management journal*, 45(5): 1029-1045.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). "Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the

competing values framework's theoretical suppositions." *Journal of applied psychology*, 96(4): 677.

Herzberg, F. (1964). "The motivation-hygiene concept and problems of manpower." Personnel administration.

Hui-Min Huang, H., Messina, E., Jacoff, A., Wade, R., & McNail, M. (2010, September). "Performance Measures Framework for Unmanned Systems (PerMFUS): Models for Contextual Metrics." In Proceedings of the 2010 Performance Metrics for Intelligent Systems Workshop (PerMIS'10), NIST Special Publication (Vol. 1113).

Hobfoll, S. E. (2002). "Social and psychological resources and adaptation." *Review of general psychology*, 6(4): 307-324.

Hulin, C. L. (1969). "Source of variation in job and life satisfaction: The role of community and job-related variables." *Journal of Applied Psychology*, 53(4): 279.

Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams." Team effectiveness and decision making in organizations, 204-261.

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). "Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications." *Journal of management*, 29(6), 801-830.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). "Organizational and psychological climate: A review of theory and research." *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1): 5-32.

Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J. A., & Bambra, C. (2010). "Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing." Cochrane database of systematic reviews, (2).

Kellough, J. E., & Naff, K. C. (2004). "Responding to a wake-up call: An examination of federal agency diversity management programs." *Administration & society*, 36(1): 62-90.

Kelly, H. H., & Thibaut, J. W. (1979). "Interpersonal relations-a theory of interdependence". Applied Ergonomics, 249.

Liff, S., & Wajcman, J. (1996). "'Sameness' and 'difference'revisited: which way forward for equal opportunity initiatives?." *Journal of Management Studies*, 33(1): 79-94.

Little, T. D., Bovaird, J. A., & Widaman, K. F. (2006). "On the merits of orthogonalizing powered and product terms: Implications for modeling interactions among latent variables." Structural equation modeling, 13(4): 497-519.

Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction." Handbook of industrial and organizational psychology.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). "A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction." *Journal of applied psychology*, 70(2): 280.

Lutrick, E. C., & Moriarty, K. O. (2002). Measuring perceived PO fit directly and indirectly: Does method matter. In 17th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). "Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods." *Multivariate behavioral research*, 39(1): 99-128.

Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation." *Psychological review*, 50(4): 370.

MATTESON, M. T., & IVANCEVICH, J. M. (1986). "An exploratory investigation of CES as an employee stress management procedure." *Journal of Health and Human Resources Administration*, 93-109.

Mathews, A., & Mackintosh, B. (1998). "A cognitive model of selective processing in anxiety." *Cognitive therapy and research*, 22(6): 539-560.

Meiksins, P. F., & Watson, J. M. (1989). "Professional autonomy and organizational constraint: The case of engineers." *The Sociological Quarterly*, 30(4): 561-585.

O'Reiley, J. (2001). Under Pressure. Inbound Logistics,(October 2001), 62-65.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). "Organizational culture." *Annual review of sociology*, 11(1): 457-483.

Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). "Organizational determinants of job stress."

Organizational behavior and human performance, 32(2): 160-177.

Perry Hinton, D., Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2004). SPSS explained. Routledge.

Pitts, D. (2009). "Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies." *Public Administration Review*, 69(2): 328-338.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models." Behavior research methods, instruments, & computers, 36(4): 717-731.

Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). "A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations." *Human relations*, 44(3): 287-307.

Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. P. (1985). "Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model." *Academy of Management review*, 10(2): 296-310.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3): 293-315.

_____. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3): 293-315.

Schein, E. H. (1985). Career anchors. San Diego: University Associates.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A beginner's guide to structural equation modeling.

Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). "Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life." *Social indicators research*, 5(1): 475-492.

Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). "Mediation in experimental and

nonexperimental studies: new procedures and recommendations." *Psychological methods*, 7(4): 422.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories." *Social indicators research*, 55(3): 241-302.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain." *Journal of management*, 23(5): 679-704.

Steers, R. M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative science quarterly*, 46-56.

Swezey, R. W., & Salas, E. E. (1992). Teams: Their training and performance. Ablex Publishing.

Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). "Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study." *Journal of applied psychology*, 74(3): 502.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity." *Harvard business review*, 74(5): 79-90.

Thomas, D. R. (2006). "A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data." *American journal of evaluation*, 27(2): 237-246.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Brasil Blackwell.

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). "Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study." *Journal of applied Psychology*, 77(3): 353.

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). "Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility." *Journal of organizational behavior*, 16(5): 431-455.

Weiss, H. M., & Adler, S. (1984). Personality and organizational behavior. Research in organizational behavior.

Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). "Social identity and social

exchange: Identification, support, and withdrawal from the job." *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3): 457-477.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). "The happy-productive worker thesis revisited." *Journal of Happiness studies*, 9(4): 521-537.

이가빈(李佳彬): 주저자, 성균관대학교에서 행정학과 학석연계과정에 재학 중이다. 주요연구 관심분야는 인사행정, 재난관리, 청년정책 등이다. (lgbin0904@skku.edu)

이지혜(李智慧): 공동저자, 성균관대학교 국정전문대학원에서 박사과정을 수료하였으며, 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요연구 관심분야는 인사자원관리, 공공봉사동기, 혁신행동, 혁신조직문화 등이다. (frogjihye@skku.edu)

김성엽(金盛燁): 공동저자, 성균관대학교 국정전문대학원에서 석사학위를 취득하였으며, 현재 Indiana University 석사과정에 재학 중이다. 공공인재개발연구센터 연구원이며 주요연구 관심분야는 공공리더십, 조직행태, 플랫폼정부, 청년정책 등이다. (sk191@iu..edu)

박성민(朴盛民): 교신저자, Columbia University 국제행정대학원(SIPA)에서 국제행정학 석사학위를 취득한 후 University of Georgia 행정대학원에서 행정학 박사학위를 수료하였으며, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요연구 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사혁신 등이다. (sm28386@skku.edu)

A Study on the Effect of Diversity Management Policy on Job Stress, Job Satisfaction, and Quality of Life of Public Officials: Focusing on the Moderating Effect of Work Autonomy and Autonomous Culture

Gabeen Lee, Jihye Lee, Sungyeop Kim, Sungmin Park

The purpose of this study is to identify a meaning and direction of a diversity management strategies by analyzing an impact of its policies of Korea government on the quality of life of public officials, and analyzing a mediating effect of job stress, job satisfaction and a moderating effect of work autonomy, autonomous culture. Specifically, this study investigates a contribution of the external diversity management, which is represented by balanced public personnel policy, and the internal diversity management, which is represented by work-life balance policy. In addition, this study implies a point of improving the quality of life of members in Korean public organization through this research. In detail, this provides a suggestion for the diversity management policy to move forward in order to cope with the change of administrative environment after Covid-19 pandemic. As a result of the analysis, it was confirmed that the external diversity management policy had a negative (-) effect on the quality of life of public officials, and the internal diversity management policy had a positive (+) effect on the quality of life of public officials. As a direction for improving the public administration system, this points out that it is important to focus on active balanced public personnel management rather than passive balanced personnel management in public organizations. Moreover, this also reaffirms the positive effect of internal diversity management that lowers job stress and positively affects individual quality of life. Lastly, it can be seen that autonomous culture positively regulates the relationship between external diversity management, internal diversity management and job satisfaction.

Based on this result, this study newly confirms the importance of autonomous culture to implicate an effective policy strategy.

[Key words: Diversity Management, Quality of Life, Autonomous Culture]