

CEO Information

2013. 6. 12. (제898호)

대한민국 직장인의 행복을 말하다

목차

I. 한국 직장인의 현실

II. 행복한 직장인, 무엇이 다른가

III. 행복 높이기 6大 실천방안

IV. 시사점

작성 : 예지은 수석연구원(3780-8285)
jieun.ye@samsung.com

진현, 서의정, 김명진 수석연구원
류지성 연구전문위원



삼성경제연구소

《 요약 》

행복을 희망하는 직장인

한국인은 소득 2만불 시대임에도 불구하고 그리 행복하지 않은 것이 현실이다. 최근 자료에 의하면, 한국의 행복지수는 OECD 36개국 중 27위로 여전히 하위권에 머물고 있다. 특히, 정신질환으로 치료를 받은 환자 수가 2010년 기준 231만명에 달해 정신건강 악화도 우려된다. 많은 시간을 직장에서 보내는 한국인의 특성상 직장에서의 행복은 전반적인 삶의 행복에 큰 영향을 미친다. 이에 본 보고서는 직장인의 행복도와 행복에 영향을 미치는 요인을 분석하고, 직장인의 행복 증진을 위한 개인과 조직의 실천방안을 제시하고자 한다.

직장인의 행복이란 '만족하고 즐겁고 가치 있다고 느끼는 상태'

직장인의 행복 키워드는 '만족감, 즐거움, 가치'의 세 가지로 도출되었다. 이에 따라 직장인의 행복은 '직장생활에 대한 만족감(Satisfaction)이 높고, 직장에서 긍정 정서(Emotion)를 가지고 있으며, 직장생활이 가치 있다(Value)고 느끼는 상태'로 정의할 수 있다.

한국 직장인의 행복도는 55점

삼성경제연구소의 조사 결과, 한국 직장인의 행복도는 55점으로 보통보다 조금 높은 수준이었다. 구체적으로는 '직장생활이 그리 즐겁지는 않지만(48점), 다소 만족스럽고(53점), 가치가 있다(65점)'고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 연령별로 보면 나이가 많을수록 행복도가 증가하는 경향이 있다.

행복한 직장인의 특징 및 행복증진방안



행복한 직장인의 특징: 즐겁고, 일의 의미를 찾으며, 좋은 인간관계를 유지

행복도 상위 20%인 직장인을 '행복한 직장인', 하위 20%를 '불행한 직장인'으로 구분하고 그 특징을 비교한 결과, 행복한 직장인은 첫째, **즐거움과 웃음을 자주 경험한다**. 행복한 직장인은 긍정 감성이 78점인데 불행한 직장인은 35점에 그쳤다. 둘째, **자신의 일에서 의미를 찾는다**. 행복한 직장인은 자신의 업무가 의미 있다고 생각하며 일을 통해 자신을 발전시키는 경향이 뚜렷했다(82점 대 54점). 셋째, **인간관계가 넓고 사람들과 좋은 관계를 유지한다**. 행복한 직장인은 조직에서 자신이 잘 지원받고 있다고 생각하며(68점 대 41점), 어려운 일이 있을 때 믿고 의지하는 직장 내 친구가 불행한 직장인보다 약 2배 많았다(3.3명 대 1.7명).

직장인의 행복을 높이는 6大 실천방안

직장인의 행복을 높이기 위해서는 마음의 건강, 의미와 성장, 지원적 관계를 강화해야 한다. 이에 따라 각각 2개씩 6가지 증진방안을 제시한다. ① **의식적으로 긍정 감성을 유지한다**. 개인은 긍정적 언어습관을 갖고, 많이 웃으며 긍정 감성을 가지도록 노력한다. 조직은 폭언, 왕따, 과도한 음주 등 부정적 조직문화를 개선하고 직원 간 서로 배려하는 분위기를 조성한다. ② **에너지가 고갈되지 않도록 관리한다**. 개인은 일상에서 쉽게 운동하는 방법을 찾아 실천하고 틈틈이 '미니 휴식'을 갖는다. 조직은 정기적으로 직원 스트레스를 측정하고 상담하며, 스트레스 관리 방안을 교육한다. 인터넷 쇼핑업체 자포스는 사내에 라이프 코치를 두어 전문가 상담을 받을 수 있게 하고 있다. ③ **지금 하고 있는 일의 의미를 되새긴다**. 개인은 능동적으로 자신의 업무를 재설계하고 의미를 부여하며, 소명의식을 가진다. 조직은 고객 및 조직성과와 연계하여 일의 의미에 대해 직원과 소통한다. 의료기기업체 메드트로닉은 직원이 만든 의료기기로 생명을 구한 환자들을 초청해 강연회를 열고 있다. ④ **자신의 강점이 무엇인지 파악하고 개발한다**. 개인은 자신의 강점을 파악하고 꾸준히 연습해 강점을 더욱 강화한다. 조직은 직원의 강점을 고려해 직무를 부여하고 강점기반 훈련을 제공한다. ⑤ **타인에게 행복을 전염시킨다**. 개인은 자신의 감성을 명확히 파악하고, 다른 사람의 기쁜 일에 적극적으로 공감한다. 조직과 상사는 직원에게 적극적이고 건설적인 피드백을 제공한다. ⑥ **도움을 주고받는 인간관계를 확장한다**. 개인은 직장에서 믿고 의지할 수 있는 친구를 사귀고, 감사와 기부 등 친절을 베푼다. 조직은 직원이 동료관계를 넓힐 수 있는 기회를 제공한다. IBM은 회사에서 잘 모르고 지내는 동료끼리 서로 소개하고 관계를 확장하는 프로그램을 운영하고 있다.

개인과 조직의 공동 노력이 필요

행복의 주체가 '나 자신'임을 명확히 인식하고, 건전한 낙관주의를 가져야 한다. 멀리 있는 것을 좇으려 하지 말고, 작은 것이라도 일상에서 행복감을 높일 수 있는 방법을 찾아 실천하는 것이 행복의 지름길이다. 다만 직장인이라는 특성상 개인의 노력만으로는 한계가 있으며, 조직과 상사의 지원이 필수적이다. 회사는 채용 단계부터 조직분위기에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 사람을 선발하며, 직원 행복도에 관심을 갖고 정기적으로 진단 및 피드백을 실시해야 할 것이다.

I. 한국 직장인의 현실

행복을 희망하는 직장인

□ 한국인은 소득 2만불 시대임에도 불구하고 그리 행복하지 않은 것이 현실

- 한국의 행복지수는 OECD 36개국 중 27위로¹⁾ 하위권

· 소득이 일정 수준 이상이면 행복도는 더 이상 증가하지 않는다는 이스털린 역설(Easterlin's Paradox)²⁾이 작용

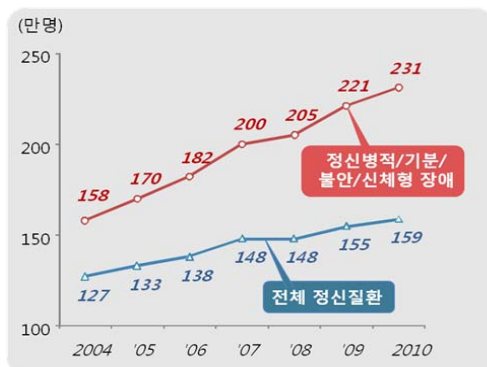
□ 한국 직장인의 정신건강 악화도 우려되는 상황

- 정신질환으로 진료를 받는 환자 수는 2010년 기준 약 231만명으로 2004년 대비 1.5배 증가³⁾

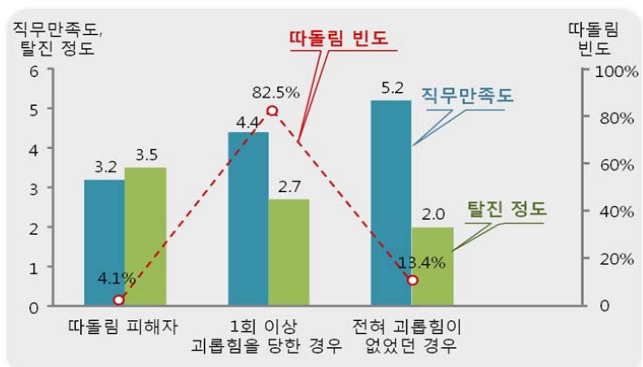
- 대인관계는 직장생활에서 행복감을 느끼는 데 매우 중요한 요인이나, 대부분의 한국 직장인(86.6%)이 따돌림을 경험

· 따돌림을 당한 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 직무만족 저하와 탈진을 1.5배 이상 경험⁴⁾

정신질환으로 진료받은 환자 수



따돌림에 따른 직무만족도와 탈진 정도



¹⁾ OECD (2013). OECD Better-life index.

²⁾ '이스털린 역설'은 1974년 미국 경제학자 리처드 이스털린이 제시한 이론으로, 50년 동안 서양사회의 실질임금 성장에도 불구하고 행복감은 상승하지 않았다는 사실을 들어 소득이 어느 정도 높아지면 행복도가 높아지지만 일정 수준을 지나면 더 이상 증가하지 않는다고 주장

³⁾ 이승철 외 (2012.7.18.). “건강한 기업의 조건: 근로자 정신건강” (CEO Information 제860호). 삼성경제연구소.

⁴⁾ 서유정 (2013). “직장에서의 따돌림 실태”. 한국직업능력개발원.

직장에서의 행복은 삶의 행복과 직결

□ 대부분의 시간을 직장에서 보내는 한국인은 직장에서의 행복이 전반적인 삶의 행복에 지대한 영향을 미침

- 2011년 한국인의 연평균 근로시간은 2,090시간⁵⁾, 1주당 40.2시간으로 많은 시간을 직장에서 보냄
- 파급이론(spillover)에 의하면 직장에서의 보람, 성취감 등 긍정 정서가 가정생활에 파급되어 전반적인 삶이 행복해지는 효과가 존재⁶⁾
- 행복은 건강과 자아실현을 촉진하며 사회적 자원을 형성하고, 회사의 생산성에도 영향을 미치는 중요한 요인

□ 직장인 행복의 주요 키워드는 '만족감, 즐거움, 가치'

- 기존 행복연구를 종합하면, 직장인의 행복은 ① 직장생활의 만족(Satisfaction), ② 직장에서의 긍정 정서(Emotion), ③ 직장생활의 가치(Value)로 구성

'직장인의 행복'이란?

- ▷ 직장생활에 대한 만족감(Satisfaction)이 높고, 직장에서 긍정 정서(Emotion)를 가지고 있으며, 직장생활이 가치(Value) 있다고 느끼는 상태

□ 직장인의 행복도와 그 영향요인을 분석하여 직장인의 행복모델을 제안

- 개인과 조직이 행복을 증진시킬 수 있는 구체적인 실행방안을 제시

⁵⁾ OECD(2011). OECD's Social Policy Brochure for Korea.

⁶⁾ 유지수, 장재윤 (2011). “직장에서 가정으로의 정서 파급: 성격 요인 및 직무만족의 조절효과.” 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 24(2).

II. 행복한 직장인, 무엇이 다른가?

- ▶ 한국 직장인의 행복도는 55점
- ▶ 행복한 직장인의 특징
 - 1) 자주 웃고 즐거움을 느낀다.
 - 2) 자신의 일에서 의미를 찾는다.
 - 3) 인간관계가 넓고 사람들과 좋은 관계를 유지한다.

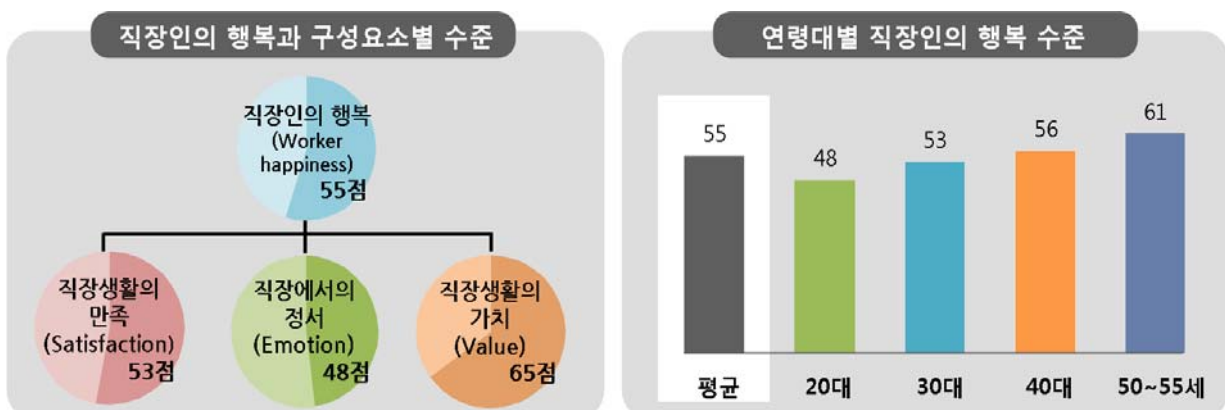
□ 직장인의 행복 수준과 행복한 직장인의 특징을 도출하기 위해 설문조사

'직장인의 행복' 설문조사 개요

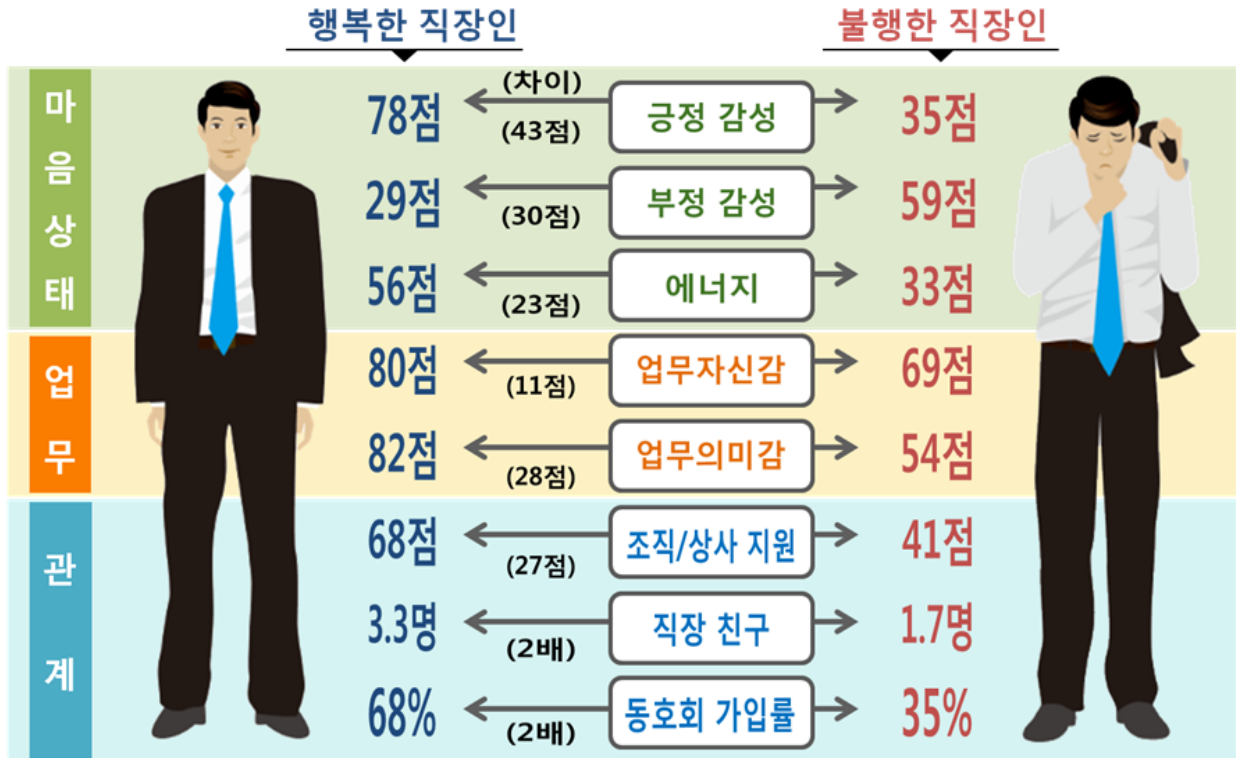
- ▷ 대상: seri.org 직장인 회원을 대상으로 온라인 조사
- ▷ 기간: 2013년 4월 4일~12일 (9일간)
- ▷ 응답자: 총 849명 (연령, 직급이 고루 분포)

한국 직장인의 행복 수준은 55점

- 한국 직장인의 행복도는 55점으로, 보통보다 조금 높은 수준
 - 전반적으로 '직장생활이 그리 즐겁지는 않지만(48점), 다소 만족스럽고(53점), 가치가 있다(65점)'고 인식
 - 연령별로 보면, 나이가 많을수록 행복도가 증가하는 경향



- 행복도가 상위 20%인 직장인을 '행복한 직장인', 하위 20%를 '불행한 직장인'으로 구분하고 마음상태, 업무, 관계별 특징을 비교



주: 부정 감성은 낮을수록 화, 슬픔, 무기력 등을 적게 경험함을 의미

1. [마음상태] 행복한 직장인은 자주 웃고 즐거움을 느낀다!

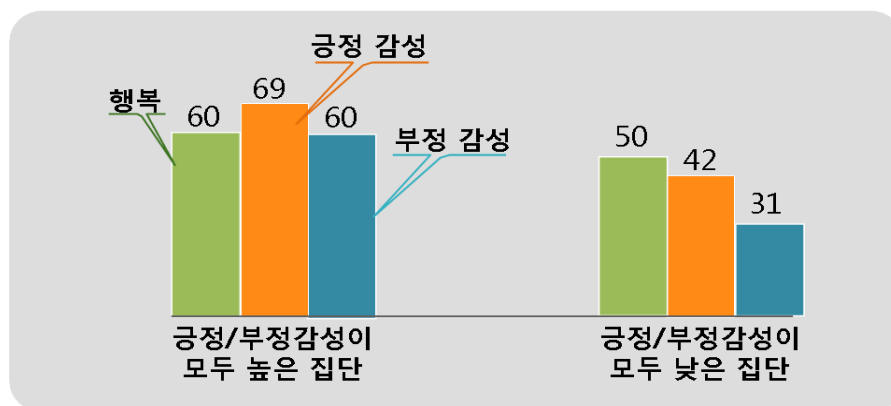
- 행복한 직장인은 긍정 감성⁷⁾이 78점으로 불행한 직장인과의 격차가 무려 43점

- 행복한 직장인은 즐거움, 웃음 등 긍정 감성을 자주 경험하고 표현
 - 긍정 감성은 모든 영향요인 중에서 행복에 가장 큰 영향을 미침
- 또한 행복한 직장인은 화가 나거나 무기력을 느끼는 것과 같은 부정 감성이 29점으로 낮은 반면, 불행한 직장인은 59점으로 높은 편

⁷⁾ 감성(Affect)과 행복의 구성요소 중 하나인 정서(Emotion)는 다른 차원의 것으로, 감성은 특정 대상이 없는 전반적 느낌이며 비교적 오래 지속되는 반면, 정서는 대상이 명확하고 느낌이 짧은 편

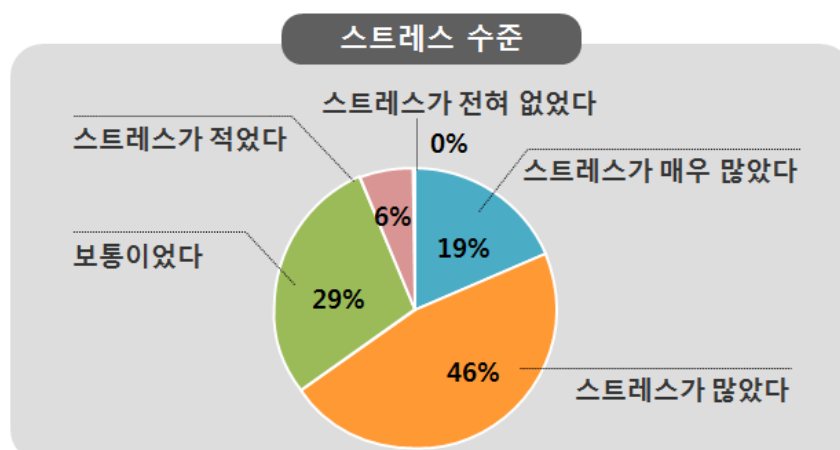
긍정 감성을 높이는 것이 부정 감성을 낮추는 것보다 효과적

- ▷ 직원들이 직장에서 느끼는 부정 감성보다 긍정 감성이 행복을 좌우
 - 직장에서 느끼는 부정 감성이 아무리 높다 하더라도 즐거움과 웃음 등 긍정 감성을 많이 경험하면 행복도는 높게 유지 (60점)
 - 반면, 긍정 감성이 낮을 경우에는 화나 무기력 등 부정 감성이 거의 없는 상태라 하더라도 행복도가 저조 (50점)
- ▷ 따라서 부정 감성을 낮추는 것보다는 긍정 감성을 자주 경험하는 것이 더욱 중요



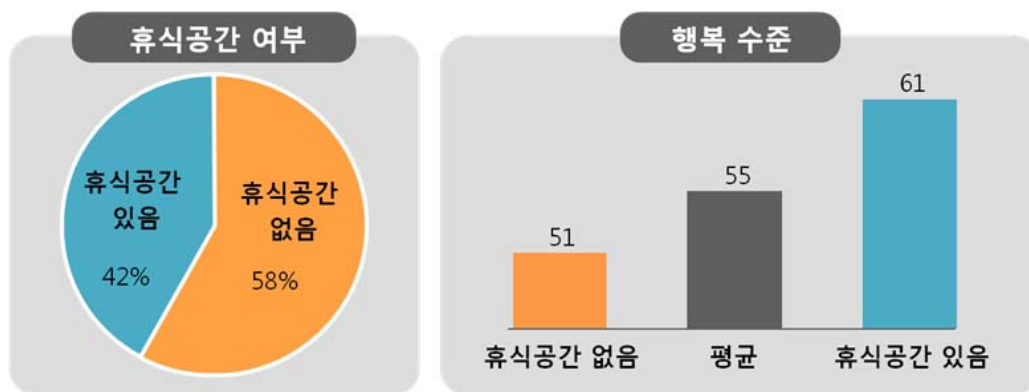
□ 행복한 직장인의 에너지 수준은 불행한 직장인에 비해 23점 높음

- 하지만 행복한 직장인도 에너지 수준은 56점에 불과
- 2012년 한 해 동안 '스트레스가 많았다(46%)' 또는 '스트레스가 매우 많았다(19%)'고 응답한 직장인이 총 65% 수준



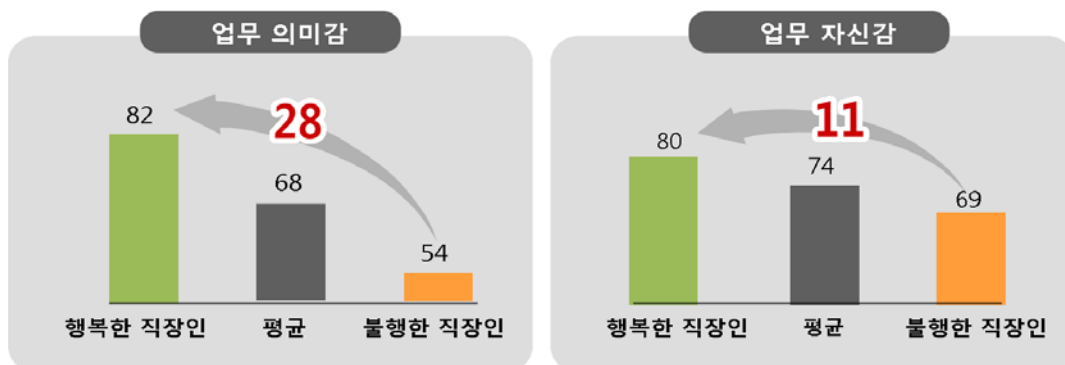
□ 회사에 설 수 있는 휴식공간이 있을 경우 행복도가 상승

- '회사 내 휴식공간이 있다'고 응답한 사람은 전체의 42%이며, 그렇지 않은 경우보다 행복 수준이 10점 더 높게 나타남
- 사내에 휴식공간이 있으면 피로감을 느낄 때 짧은 휴식으로 회복이 가능



2. [업무] 행복한 직장인은 자신의 일에서 의미를 찾는다!

□ 행복한 직장인은 자신의 업무가 의미 있다고 생각하는 경향이 뚜렷



- 행복한 직장인의 업무 의미감은 82점으로 매우 높은 수준
- 자신의 일을 의미 있게 생각하고, 직장에서 일을 통해 성장하고 있다고 생각

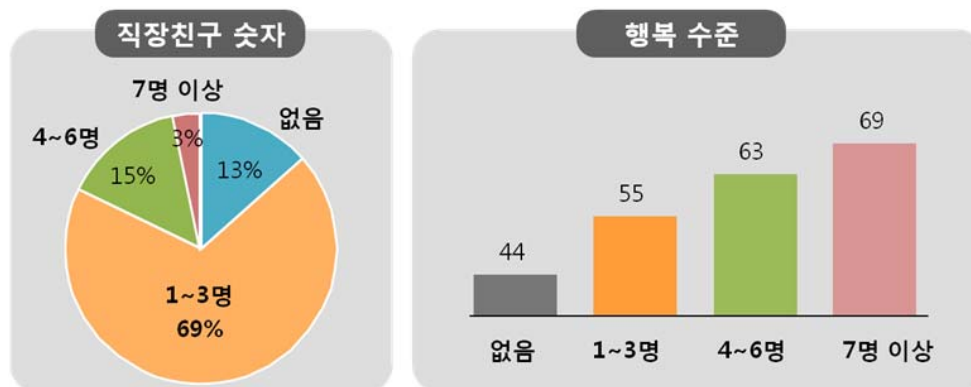
- 반면, 불행한 직장인은 업무 의미감이 현저히 저조(54점)
 - 불행한 직장인도 업무에 대한 자신감은 크게 떨어지지 않지만 (69점), 자신의 일이 크게 의미 있다고 생각하지는 않음
- 행복한 직장인은 일을 통해 새로운 것을 학습하고 자신을 발전시킴
 - 행복한 직장인은 '일을 통한 성장'이 77점으로, 불행한 직장인이 48점인 것에 비하면 상당히 높은 수준
 - 자신의 강점을 새롭게 발견하고 일에 몰입함으로써 스스로 성장한다고 느끼면 행복도가 증가
 - 행복한 직장인은 '업무몰입'이 80점으로, 불행한 직장인의 60점과 큰 격차

3. [관계] 행복한 직장인은 인간관계가 넓고 사람들과 좋은 관계를 유지한다!

- 행복한 직장인은 조직과 상사로부터 많은 지원을 받고 있다고 생각
 - 행복한 직장인의 '조직/상사 지원'은 68점으로, 불행한 직장인의 41점보다 27점 높음
 - 조직/상사 지원이란, 조직이 직원의 의견에 관심을 갖고 공정하게 대우하며, 상사는 직원을 업무적·감정적으로 지원하는 것을 의미
 - 조직의 지원과 상사의 리더십은 직장인의 행복에 중요한 영향
 - 개인의 노력에 조직의 지원이 더해지면 직장인의 행복도가 증가

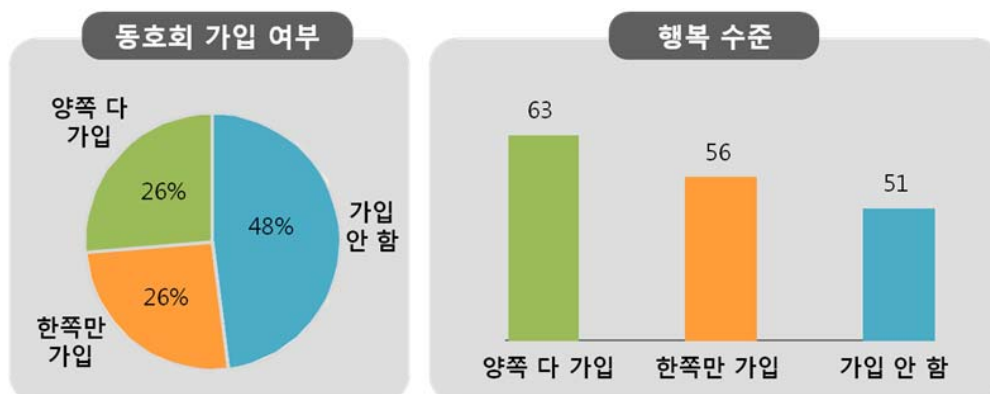
□ 어려운 일이 있을 때 믿고 의지할 수 있는 직장 내 친구 관계도 중요

- 불행한 직장인은 직장 친구가 1.7명인 반면, 행복한 직장인은 3.3명
- 직장 친구가 있다고 응답한 사람은 87%로, 친구가 많을수록 행복도가 증가



□ 행복한 직장인은 동호회 가입 등을 통해 적극적으로 인간관계를 확장

- 동호회 활동을 통해 즐거움을 느끼면 행복도가 상승
 - 행복한 직장인의 동호회 가입률은 68%로 불행한 직장인의 약 2배
- 전체 응답자 중 동호회에 가입한 직장인은 52%로, 회사 내외부 양쪽 동호회에 모두 가입한 사람이 행복도가 가장 높음



Ⅲ. 행복 높이기 6大 실천방안

□ 행복한 직장인의 특징을 바탕으로 '직장인의 행복모델'을 제안하고 행복을 높이기 위한 6大 실천방안을 제시

· 마음의 건강(Mental fitness): '나 자신' 영역

- 즐거움 등 긍정 감성을 바탕으로 건강한 심리·정신적 상태를 유지

· 의미와 성장(Meaningful thriving): '업무' 영역

- 일에서 의미를 찾고 일을 통해 성장

· 지원적 관계(Mutual support): '관계' 영역

- 다른 사람과 기꺼이 도움을 주고 받으며 친밀한 관계를 형성

※ 경제적 수입, 안전한 생활환경 등은 안정적 삶을 위한 기본전제로 포함

직장인의 행복모델과 6大 실천방안



핵심 요인	행복 높이기 6大 실천방안
마음의 건강	① 의식적으로 긍정 감성을 유지하라 ② 에너지가 고갈되지 않도록 관리하라
의미와 성장	③ 지금 하고 있는 일의 의미를 되새겨라 ④ 자신의 강점이 무엇인지 파악하고 개발하라
지원적 관계	⑤ 타인에게 행복을 전염시켜라 ⑥ 도움을 주고받는 인간관계를 확장하라

① 의식적으로 긍정 감성을 유지하라

▶ 개인차원

- 긍정적 언어습관 가지기
- 많이 웃고 즐거운 감성 유지하기

▶ 조직차원

- 폭언, 왕따, 과도한 음주 등 부정적 조직문화 개선
- 직원 간 서로 배려하는 분위기 조성



□ 좋은 말이나 다른 사람에 대한 인정 등 긍정적 언어사용을 습관화

- 험담과 냉소적 표현을 줄이고, 상대방의 좋은 면을 찾아 긍정적 말을 많이 하도록 노력
- 평소에 무의식적으로 사용하는 부정적 용어를 긍정적 표현으로 바꾸어 사용 (이거 하지 마세요! → 이렇게 하시면 어때요?)
- 존 가트만 교수는 부부들의 의사소통을 분석한 결과, 행복한 부부는 긍정 감성과 부정 감성의 비율이 5:1을 유지한다고 결론⁸⁾
 - 행복한 직장인은 동 비율이 4.7:1인 반면, 불행한 직장인은 0.8:1로 부정 감성이 긍정 감성보다 더 높았음

□ 가능한 한 많이 웃고 즐거운 감성을 유지

- 웃음은 몸에 좋은 호르몬(세로토닌 등)을 활성화시키고 스트레스를 해소시켜 건강을 증진
 - 실험대상자에게 코미디비디오를 1시간 동안 보여준 후 혈액검사를 한 결과, 웃음이 스트레스 물질을 줄여주는 효과가 있음을 확인⁹⁾

⁸⁾ 바바라 프레드릭슨 (2009). 『긍정의 발견』, 21세기북스.

⁹⁾ 리즈 호가드 (2006). 『(영국 BBC 다큐멘터리)행복: 행복 전문가 6인이 밝히는 행복의 심리학』 (이경아 역). 예담.

웃으면 복이 온다: 뒤센 미소와 팬아메리칸 미소

- ▷ 버클리대 켈트너(Keltner)와 하커(Harker) 교수는 밀스대학의 1960년도 졸업생 141명을 대상으로 연구를 진행
- 졸업 앨범에서 웃고 있던 여학생 중 절반은 뒤센 미소(마음에서 우러나는 진짜 미소), 나머지 절반은 팬아메리카 미소(입은 웃고 있으나 눈은 웃지 않는 가짜 미소)를 띠고 있었음
 - 여학생들이 27살, 43살, 52살이 될 때마다 그들의 결혼생활이나 생활 만족도를 조사한 결과, 뒤센 미소를 띤 사람들은 약 30년 동안 행복하게 결혼생활과 건강을 유지

(자료: 마틴 셀리그만 (2009). 『긍정심리학』 (김인자 역). 물푸레.)

□ 회사는 상사의 폭언, 왕따, 과도한 음주 등 부정적 조직문화를 개선

- 폭언이나 인격모독, 성희롱, 비윤리적 지시 등에 대해 관리를 강화
- 직원 간 따돌림(왕따)이 발생하지 않도록 상시 모니터링
- 직원의 건강과 불미스러운 사고 예방을 위해 과도한 음주문화를 개선
 - 최근 많은 기업들이 '119(한 가지 술로, 1차만, 9시까지)', '술 반잔 채우기' 등 건전한 음주문화 조성을 위해 노력

□ 직원 간 서로 배려하고 예의범절을 지키는 긍정적 조직분위기 조성

- 경영진은 긍정적 조직분위기의 중요성을 강조하고 직원의 참여를 독려
- 직원 상호 간에 관심과 배려를 표현할 수 있는 캠페인을 전개
 - 美 오츠너 병원은 '10/5 Way'라는 법칙을 만들어 동료가 10피트(약 3m) 안에 들어오면 눈을 맞추며 웃어주고, 5피트(약 1.5m) 안에 들어오면 '안녕하세요?'라고 인사하도록 규범화¹⁰⁾

¹⁰⁾ Achor, S. (2012). Positive Intelligence. *Harvard Business Review*, January-February.

② 에너지가 고갈되지 않도록 관리하라

▶ 개인차원

- 일상생활에서 쉽게 운동하기(버스 한 정거장 걷기 등)
- 틈틈이 '미니 휴식' 갖기

▶ 조직차원

- 정기적인 직원 스트레스 측정 및 상담
- 직원 대상 스트레스 관리방안 교육



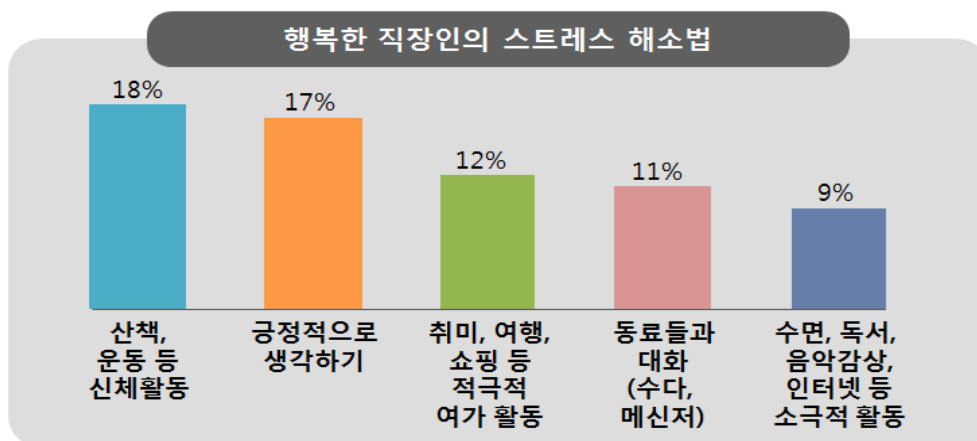
□ 일상생활에서 가벼운 운동 등 신체활동을 강화

- '버스 한 정거장 걸어가기', '사무실 계단 올라가기' 등 일상에서 몸을 움직일 수 있는 작은 규칙을 만들어 실행

- 전문가들은 1주일에 3번 30분씩 걷기를 권장하나, 정기적으로 시간을 내어 운동하기에는 어려움이 있는 것이 현실

- 행복한 직장인들은 스트레스를 극복하기 위해 '산책, 운동 등 신체 활동(1위, 18%)'이나 '취미, 여행 등 적극적 여가활동¹¹⁾(3위, 12%)'을 주로 활용

- 반면, 불행한 직장인은 수면이나 TV 시청 등 소극적 활동을 더욱 많이 하는 경향(1위, 18%)



¹¹⁾ 적극적 여가활동이란 수면, TV 시청 등의 소극적 활동을 제외한 운동, 취미활동, 쇼핑 등을 의미

□ 시간이 날 때마다 틈틈이 '미니 휴식'¹²⁾을 통해 리프레시

- 짧은 산책, 친구와 점심 식사, 차 마시기 등 잠시 일에서 떠나
기분을 전환할 수 있는 '미니 휴식'을 적극 활용
- 과도한 피로감, 건강 이상 등 신체 또는 정신적으로 신호가 왔을 때
이를 무시하고 넘어가지 않도록 주의

□ 회사는 직원의 스트레스 수준을 파악하고, 상담 등을 통해 지원

- 직원들의 스트레스 수준을 정기적으로 진단하고 피드백
- 직원들이 심한 스트레스 상황에서 전문가의 도움을 받을 수 있도록
상담 프로그램을 운영
 - 美 인터넷 쇼핑업체 자포스는 사내에 '라이프코치(Life Coach)'를
두어 직원들의 회사생활과 건강, 육아 등 개인생활 관련 상담을
받을 수 있도록 서비스를 제공

□ 회사는 직원들이 스스로 스트레스를 극복할 수 있도록 다양한 교육
프로그램을 제공

- 직원들이 자신의 정서상태를 정확히 인지하고 관리하는 방안을 교육
- 상황에 따라 스트레스를 관리할 수 있는 구체적인 방안을 제시
 - 딜로이트 컨설팅은 '중요한 순간들(Moments that matters)'이라는
교육을 통해 고객이 불만을 표현하거나 동료가 해고당했을 때 등
구체적인 스트레스 상황에서 이를 극복하는 방법을 교육¹³⁾

¹²⁾ '미니 휴식'은 프레드 브라이어트와 조셉 베로프가 제시한 것으로, 매일 적어도 20분 정도는
스트레스를 주는 생각이나 걱정에서 떠나 리프레시할 수 있는 시간을 가지라는 것

¹³⁾ 찰스 두히그 (2012). 『습관의 힘』 (강주현 역). 갤럭시.

③ 지금 하고 있는 일의 의미를 되새겨라

▶ 개인차원

- 능동적으로 자신의 업무 재설계하기
- 자신의 일에 의미 부여하고 소명의식 갖기

▶ 조직차원

- 고객, 조직성과와 연계하여 일의 의미에 대해 소통



□ 주어진 업무를 그대로 받아들이는 것이 아니라 능동적으로 자신의 업무를 재설계

- 자신의 일에서 불필요한 업무를 제거하고 대신 중요하다고 생각되는 업무를 찾아 재조정함으로써 일의 즐거움을 배가

- 병원의 청소원을 관찰한 결과, 청소 외에 환자와 대화를 나누고 간호사를 도와주는 등 자신의 임무 이외의 업무를 수행하는 청소원이 다른 청소원보다 업무 만족도가 높음¹⁴⁾

□ 스스로 자신의 일에 의미를 부여하고 소명의식을 제고

- 자신이 하고 있는 일이 세상을 좀 더 좋은 곳으로 바꾸는 데 기여한다고 생각하면 일하는 과정을 즐기고 열정을 다할 수 있음

일을 바라보는 세 가지 관점: 보상을 위해? 성공을 위해? 나의 천직?

▷ 일을 바라보는 관점에 따라 일에 대한 몰입과 노력, 태도가 달라짐

- ① 직무(job)로 보는 관점: 일이 주는 금전적인 보상 때문에 일을 하며, 이외의 다른 것에서 열정과 재미를 추구
- ② 경력(career)으로 보는 관점: 명성, 권력, 출세를 위해 일을 하며, 일을 개인의 발전과 인정을 위한 수단이라고 생각
- ③ 소명(calling)으로 보는 관점: 자신이 하는 일이 특별한 의미가 있다고 여기며, 일을 통해 개인뿐 아니라 사회에 기여하고 있다고 느낌

(자료: 소냐 류보머스키, 제임 커츠 (2010). 『행복의 정석』 (박정효, 송단비 역). 책마루.)

¹⁴⁾ Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a Job; Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2).

□ 자신의 업무가 고객에게 도움이 되고 나아가 회사 성과에 공헌하는 과정을 보여주어 일의 의미에 대해 느낄 수 있도록 함

- 관리자는 직원들이 업무의 의미를 이미 잘 알고 있다고 생각하기 때문에 이를 설명하는 것을 생략하는 경향

• 응답자의 43%만이 '상사가 자신의 업무를 의미 있게 만들기 위해 노력한다'고 대답

- 직원의 노력으로 고객이 도움을 받고 행복해진 사례를 소개함으로써 업무에 대한 자부심을 제고

• 美 의료기기 제조업체인 메드트로닉은 직원들이 만든 의료기기로 인해 인생이 바뀐 환자들의 강연을 들려줌으로써 생명을 살리는 기계를 만든다는 자부심을 갖게 함

④ 자신의 강점이 무엇인지 파악하고 개발하라

▶ 개인차원

- 자신의 강점 파악하기
- 꾸준한 연습으로 강점을 더욱 강화하기

▶ 조직차원

- 강점을 고려한 직무 부여 및 강점기반 훈련



□ 스스로 자신의 강점을 파악하고, 이를 활용할 수 있는 일을 수행

- 회사도 직원의 미흡한 점보다는 강점을 알려주고 발전을 도와주는 긍정적 분위기를 조성할 필요

• 대부분의 경우, 직원이 잘하는 것은 당연한 일이고 관리자는 부족한 점을 찾아 지적해주어야 한다는 잘못된 인식이 존재

- 자신의 강점이 무엇인지 파악하고 업무와 연결하여 꾸준히 개발
 - 강점을 잘 활용할 줄 아는 사람은 그렇지 않은 사람에 비해 성공할 확률이 1.9배 높음¹⁵⁾
 - 일정 기간 함께 업무를 수행한 동료로부터 자신의 강점에 대해 피드백을 받는 것도 좋은 방법

'최고의 나'에 대한 피드백(The reflected best-self feedback)

- ▷ 미시간大 김 캐머런 교수가 개발한 것으로 동료의 강점을 발굴하여 피드백 하는 프로그램
 - 10~20명의 동료가 '언제 이 사람이 최상의 모습을 보였는지'에 대해 상대방의 강점과 독특한 재능을 세 개씩 기술하여 전달
 - 피드백은 수치나 도표가 아니라 사건이나 이야기의 형태로 제공
 - ▷ 동료의 피드백을 통해 자신도 미처 깨닫지 못한 강점과 능력을 발견
- (자료: 김 캐머런 (2009). 『긍정에너지 경영』 (김명언 역). 지식노마드.)

□ 재능을 강점으로 바꾸기 위해서는 꾸준한 연습이 필수

- 플로리다 주립大 에릭슨 교수는 다양한 분야의 우수한 개인들을 연구한 결과, 이들은 최소 10년 이상 일상적이고 계획적인 연습을 했음을 확인

□ 직원의 강점에 맞는 업무를 부여하고 강점을 향상시키는 훈련을 제공

- 직원의 잠재적 역량을 업무에 구체적으로 활용할 수 있도록 지원
- 강점을 활용하면 학습속도가 빠르기 때문에 생산성도 제고
 - 도요타 북아메리카 부품센터는 강점기반 교육(strength-based training)을 통해 짧은 기간에 생산성을 대폭 향상¹⁶⁾

¹⁵⁾ 김 카메론, 제인 듀튼, 로버트 퀸 (2009). 『긍정조직학』 (박래효, 조영만 역). POS북스.

¹⁶⁾ Connellu, S. (2002). All together now. *Gallup Management Journal*, 2.

⑤ 타인에게 행복을 전염시켜라

▶ 개인차원

- 자신의 감성을 구체적인 언어로 표현해보기
- 다른 사람의 기쁜 일에 적극적으로 공감하기

▶ 조직차원

- 적극적이고 건설적인 피드백 제공



□ 자신의 감성을 구체적인 언어로 표현할 수 있을 정도로 정확하게 이해

- 현재의 감성 상태를 객관적으로 인식하고 관리하는 노력이 필요
- 자신의 감성을 명확히 파악하면 긍정 감성은 전염시키고, 부정 감성은 다른 사람에게 전염되지 않도록 주의를 기울일 수 있음

□ 다른 사람의 기쁜 일에 적극적으로 공감하고 축하

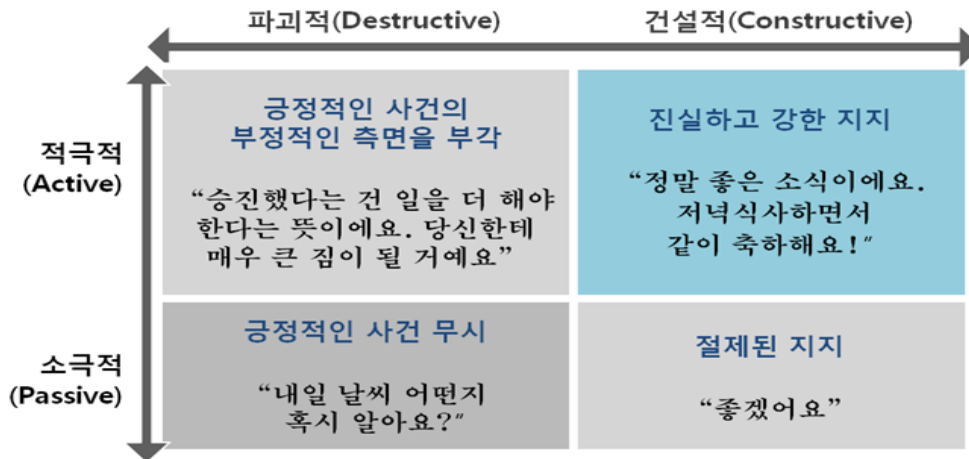
- 힘들 때 위로해주는 것도 중요하지만, 기쁠 때 함께 축하해주는 것이 더욱 행복감을 높이고 관계 발전에도 긍정적
- 우리나라는 조사(弔辭) 등 슬픈 일은 꼭 위로해줘야 하지만, 좋은 일은 그냥 지나쳐도 된다는 인식이 있어 인정과 축하가 부족한 편

□ 리더는 좋은 일이나 성과에 대해 적극적이고 건설적인 피드백을 제공

- 리더의 말과 표정은 조직 고유의 정서적 분위기를 조성하는 데 큰 영향을 미치며 조직 내 '정서규범(emotion norm)'을 형성
- 리더가 화나 짜증 등 부정 감성을 자주 표현하거나 빈번하게 폭언을 하면 조직 내에 전반적으로 부정적 분위기가 만연

- 리더는 자신이 평소 직원들에게 하는 피드백이 건설적이고 적극적인지 돌아보고 인정과 격려를 더욱 강화

부하직원의 승진 소식을 들었을 때 리더의 4가지 피드백 유형¹⁷⁾



⑥ 도움을 주고받는 인간관계를 확장하라

▶ 개인차원

- 직장에서 친구 사귀기 (동호회 활동 등)
- 감사하기와 기부 등 친절 베풀기

▶ 조직차원

- 동료관계를 넓힐 수 있는 기회 제공



□ 직장에서 업무상 동료관계를 넘어 믿고 의지할 수 있는 친구를 만들면 행복도가 증가

- 직장에 친구가 있는 사람은 친구가 없는 사람에 비해 업무에 몰입할 가능성이 7배 높음¹⁸⁾

• 행복한 직장인은 평균 3.3명의 회사 친구가 있음

- 직장에서 동호회 등 비공식 모임에 참여하면 관심사가 비슷한 동료와 친구관계로 발전할 가능성이 높음

¹⁷⁾ David, A. S., Boniwell, I. & Ayers, A. C. (2013). *The Oxford Handbook of Happiness*. Oxford Library of Psychology.

¹⁸⁾ 톰 래스, 짐 하터 (2011). 『웰빙 파인더』 (성기홍 역). 위너스북.

□ 고마운 일에 대해서는 반드시 감사를 표현하고 타인에게 친절을 베풀며 인간관계를 확장

- 사소한 일이라도 감사를 하면 이미 익숙해져서 더 이상 소중하게 생각하지 않았던 것에 대해 다시 인식할 수 있는 기회가 됨

· 최근 삼성중공업, 포스코 등 기업에서는 '행복한 일터 만들기' 활동의 일환으로 '감사나눔'을 전개

- 자신에게 돈을 쓰기보다는 선물을 하거나 기부를 하는 등 친절을 베푸는 데 돈을 사용하면 행복감이 더욱 증가¹⁹⁾

· 특히, 기부를 하면 6~8주가 지나도 행복감이 유지²⁰⁾

· 재능기부 등 자신의 강점이나 역량을 활용하여 기부를 하면 행복도가 더욱 상승

□ 회사는 직원 간 인간관계의 질을 높이고 동료관계를 확장하도록 지원

- 취미가 같은 동료들이 함께 만나는 '사내 동호회'나 유사한 업무를 하는 동료끼리 서로 소개하는 '동료 소개 프로그램' 등을 실행

동료관계를 확장시키는 IBM

▷ IBM이 직원 2,600명을 대상으로 조사한 결과, 동료와의 관계가 좋을수록 업무성과도 뛰어남

- 동료에게 보내는 이메일 한 통당 948달러의 매출이 증가하는 효과
- 이에 따라 IBM은 회사에서 잘 모르고 지내는 동료들끼리 서로 소개하고 관계를 확장하는 프로그램을 운영

(자료: Backer, S. (2009.4.8.). Putting a price on social connections. *Bloomberg BusinessWeek*.)

¹⁹⁾ Dunn, E. W., Aknin, L. B. & Norton, M. I. (2008). Spending Money on Others Promotes Happiness. *Science*, 319(5870).

²⁰⁾ 소냐 류보머스키, 제임 커즈 (2010). 『행복의 정석』 (박정효, 송단비 역). 책마루.

IV. 시사점

직장인이 행복해질 수 있는 나만의 전략을 모색

□ 행복의 주체는 '나 자신'임을 명확히 인식

- 동일한 직장이라도 상황을 바라보는 관점과 행복을 추구하는 노력에 따라 개인마다 행복의 크기가 달라질 수 있음
 - 셀리그만은 어떤 사건(Accident)과 결과(Consequence) 사이에는 반드시 개인의 믿음(Belief)이라는 연결고리가 있고, 이에 따라 실제 결과가 달라지므로 '건전한 낙관주의'를 가질 것을 제안²¹⁾
- 단, 직장인이라는 특성상 개인의 노력만으로는 한계가 있으며 개인과 조직의 공동노력이 필요

□ 작은 것이라도 일상생활에서 행복을 높이는 방법을 찾아 실행

- 대부분 연봉이 높으면 행복할 거라고 생각하지만, 연구결과 연봉보다는 웃음, 의미부여 등 개인의 노력이 행복에 더 큰 영향을 주는 것으로 확인
- 멀리 이상적으로 보이는 행복을 좇기보다 주변에서 행복을 높이는 작은 것들을 꾸준히 실천하는 것이 우선
 - 직장은 돈을 벌기 위해 무조건 자신을 희생하는 곳이 아니며, 의미 있는 업무와 직장 내 인간관계를 통해 행복에 더 다가갈 수 있는 곳이기도 함

²¹⁾ 셀리그만은 이를 'ABC(Accident-Belief-Consequence) 모델'이라 지칭. '건전한 낙관주의'는 무조건 긍정적인 측면에 집착하는 것이 아니라 더 넓은 관점에서 상황을 바라보고 그중 특히 긍정적 요소에 우선순위를 부여하고 집중하는 것을 의미. 반면 '근거 없는 낙관주의'는 당면한 문제를 제대로 인식하지 못하게 해 미래에 대한 대책 마련을 방해한다고 경고 (마틴 셀리그만 (2008). 『학습된 낙관주의』 (최호영 역). 21세기북스.)

조직은 행복한 직장을 만들기 위한 노력과 지원을 강화

□ 채용 프로세스부터 긍정적 조직분위기를 유지할 수 있도록 운영

- 조직분위기에 좋은 영향을 미칠 수 있는 직원을 채용하도록 선발 단계에서 관심을 갖고 검증

메트라이프의 채용 기준: '긍정적 관점'

- ▷ 美 보험회사 메트라이프는 영업사원의 이직률이 증가하자 상황을 면밀히 조사
- ▷ 조사결과, 퇴직자와 고성과자는 '위기를 보는 관점'에 차이가 있음을 발견
 - 상황을 긍정적으로 해석하는 낙관적인 직원은 부정적인 직원보다 약 37% 실적이 높았으며, 동료들 배려하고 이직률도 낮음
 - 이후 시험성적이 좋아도 부정적인 관점을 가진 지원자는 탈락시킴
 - 영업사원의 이직률이 감소하고 시장점유율도 증가

(자료: 마틴 셀리그만 (2008). 『학습된 낙관주의』 (최호영 역). 21세기북스.)

□ 직원들의 행복도에 관심을 갖고 정기적으로 진단과 피드백을 실시

- 직원들의 행복도를 낮추는 부정적인 요인을 파악해 개선
- 직원들이 자신의 행복도에 관심을 갖고 행복한 직장생활을 위해 노력하도록 지원

□ 조직운영 시 강점을 더욱 강화하는 전략을 사용

- 일률적인 효율화나 저조한 사업을 개선하는 데 집중하기보다는 강점을 배가할 수 있는 부분에 투자

- 영국의 한 맥주회사는 매출이 높은 매장과 낮은 매장 각 8개씩 리모델링을 실시한 결과, 동일한 개조비용에도 불구하고 매출이 높은 매장이 낮은 매장에 비해 7배 이상 더 높은 수익을 창출²²⁾ CEO

²²⁾ 킴 카메론, 제인 듀튼, 로버트 킨. (2009). 『긍정조직학』 (박래효, 조영만 역). POS북스.

【 지표로 보는 경제 Trend 】

< 1일 지표 >

		6. 4	6. 5	6. 6	6. 7	6. 10
환율	원/달러(종가기준)	1,122.2	1,115.8	..	1,117.1	1,127.3
	엔/달러(뉴욕시장)	99.695	100.215	..	97.210	98.325
	달러/유로(뉴욕시장)	1.3066	1.3082	..	1.3244	1.3209
금리	회사채(3년AA-, %)	3.14	3.17	..	3.12	3.15
	국고채(3년, %)	2.78	2.81	..	2.77	2.79
	CD (91일, %)	2.69	2.69	..	2.69	2.69
	LIBOR (3개월, %)	0.27395	0.27445	0.27425	0.27515	0.27415
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	98.81	100.14	100.02	100.40	100.60
	WTI(S, \$/배럴)	93.35	93.74	94.84	96.09	95.85
	CRB 현물가격지수	475.32	475.44	474.84	476.52	..
주가지수(KOSPI, 종가)		1,989.57	1,959.19	..	1,923.85	1,932.70
한국 5년만기 CDS 프리미엄		79	84	84	83	83

< 월별 지표 >

	2011년	2012년	2013.1월	2013.2월	2013.3월	2013.4월	2013.5월
제조업생산 증가율 ¹⁾	6.0	0.8	8.0	-9.7	-3.0	1.8	..
평균가동률	80.2	78.1	78.6	77.2	75.5	75.9	..
서비스업생산 증가율	3.2	1.6	1.3	0.3	1.0	2.6	..
실업률	3.4	3.2	3.4	4.0	3.5	3.2	..
실업자(만명)	85.5	82.0	84.7	99.0	88.3	82.5	..
총취업자 수(만명)	2,424.4	2,468.1	2,405.4	2,398.4	2,451.4	2,510.3	..
소비자물가 상승률	4.0	2.2	1.5	1.4	1.3	1.2	1.0
생산자물가 상승률	6.1	0.7	-1.6	-1.6	-2.4	-2.8	..
생활물가 상승률	4.4	1.6	1.5	1.4	1.3	1.2	1.0
수출(억달러, FOB) ²⁾	5,552.1	5,480.8	457.0	423.2	473.6	462.7	..
(증감률)	(19.0)	(-1.3)	(10.9)	(-8.6)	(0.1)	(0.4)	..
수입(억달러, CIF)	5,244.1	5,195.8	452.2	403.8	441.2	438.2	..
(증감률)	(23.3)	(-0.9)	(3.9)	(-10.5)	(-2.1)	(-0.3)	..
외환보유액(억달러)	3,064.0	3,269.7	3,289.1	3,274.0	3,274.1	3,288.0	3,281.0

1) 통계청 (2013. 5. 30.) “2013년 4월 산업활동동향”에 의거하여 작성

2) 관세청 (2013. 5. 15.) “2013년 4월 수출입 동향(확정치)”에 의거하여 작성

< 분기 지표 >

	2011년	2012년	2012년 1분기	2012년 2분기	2012년 3분기	2012년 4분기	2013년 1분기
GDP 성장률 ¹⁾	3.6	2.0	2.8	2.4	1.6	1.5	1.5
민간소비	2.3	1.8	1.3	1.0	1.7	2.7	1.6
설비투자	3.7	-1.8	8.8	-3.5	-6.9	-5.2	-11.5
건설투자	-5.0	-1.5	-0.4	-3.1	-0.3	-4.2	0.7
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	45.4	44.9	44.2	46.6	43.6	44.9	46.4
개인금융자산(조원) ²⁾	2,302.6	2,485.7	2,365.3	2,384.8	2,449.9	2,485.7	..
개인금융부채(조원)	1,106.0	1,158.8	1,106.9	1,121.4	1,135.4	1,158.8	..
재정수지(조원)	18.6	18.5	-11.3	-11.5	-3.7	18.5	-14.8
경상수지(억달러) ³⁾	260.7	432.5	25.6	111.9	145.6	148.3	100.2
총대외지불부담(억달러) ⁴⁾	3,987.2	4,134.4	4,116.6	4,157.7	4,193.8	4,135.7	4,102.8

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

3) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

4) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

< 주요국 통계 >

(전년동기 대비, %)

		2011년	2012년	2012년 1분기	2012년 2분기	2012년 3분기	2012년 4분기	2013년 1분기
미국	GDP 성장률 ¹⁾	1.8	2.2	2.0	1.3	3.1	0.4	2.5
	실업률 ²⁾	8.9	8.1	8.2	8.2	7.8	7.8	7.6
	소비자물가 ²⁾	3.2	2.1	2.7	1.7	2.0	1.7	1.5
일본	GDP 성장률 ¹⁾	-0.6	1.9	5.2	0.3	-3.5	-0.4	3.5
	실업률 ²⁾	4.6	4.3	4.5	4.3	4.3	4.3	4.1
	소비자물가 ²⁾	-0.3	0.0	0.5	-0.2	-0.3	-0.1	-0.9
유로 지역	GDP 성장률 ¹⁾	1.4	-0.4	0.0	-0.2	-0.1	-0.6	-0.2
	실업률 ²⁾	10.2	11.4	11.0	11.4	11.6	11.8	12.1
	소비자물가 ²⁾	2.7	2.5	2.7	2.4	2.6	2.2	1.7
중국	GDP 성장률 ¹⁾	9.3	7.8	8.1	7.6	7.4	7.9	7.7
	실업률 ²⁾	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
	소비자물가 ²⁾	5.4	2.6	3.6	2.2	1.9	2.5	2.1

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준