

공공부문의 조직문화와 이직의도: 조건부 보상형 거래적 리더십의 조절효과를 중심으로*

조 용 훈, 고 영 준†

충남대학교 국가정책전문대학원

최근 공직사회에서 이직 문제는 저연차·청년 공무원에 국한되지 않고 다양한 직급과 기관의 인사관리 과제로 확산되고 있다. 본 연구는 경쟁가치모형을 기반으로 공공부문 조직문화 유형이 공무원의 이직의도와 어떠한 관련성을 갖는지 검증하고, 조건부 보상형 거래적 리더십이 그 관계를 조절하는지 분석하였다. 한국행정연구원의 2022~2024년 공직생활실태조사 통합자료 18,689명을 대상으로 개인 특성, 기관유형, 입직준비기간, 직무·조직 인식, 연도 효과를 통제한 위계적 회귀모형을 추정하였다. 분석 결과, 합리문화는 이직의도와 정(+)의 관련성을 보였고, 발전문화와 조건부 보상형 거래적 리더십은 이직의도와 부(-)의 관련성을 보였다. 상호작용항 중 발전문화×조건부 보상형 거래적 리더십은 정(+), 위계문화×조건부 보상형 거래적 리더십은 부(-)의 방향으로 유의하였다. 이는 발전문화의 이직의도 완화 관계가 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 완만해지고, 위계문화의 부정적 관련성은 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 완충될 수 있음을 의미한다.

주요어: 조직문화, 이직의도, 조건부 보상형 거래적 리더십, 조건부 보상, 경쟁가치모형, 공무원

* 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음.

† 교신저자(Corresponding Author) : 고영준, 충남대학교 국가정책전문대학원 조교수, 대전광역시 유성구 대학로 99, 충남대학교, E-mail : koyeongjun@cnu.ac.kr

조용훈, 충남대학교 국가정책전문대학원 박사과정(제1저자)

■ 최초투고일 : 2026년 5월 17일 ■ 심사마감일 : 2026년 6월 25일 ■ 게재확정일 : 2026년 7월 15일

1. 서론

공직사회에서 이직은 더이상 특정 세대나 저연차 공무원에게 국한된 일이 아니다. 이와 같은 공직 이탈은 신규 인력 충원 문제를 넘어 조직 내 경험과 전문성의 단절, 업무 연속성 약화, 정책 집행 역량의 저하로 연결될 수 있다. 게다가 공공조직은 법령과 절차에 의해 직무수행 방식이 강하게 제약되고, 민간조직에 비해 인력 운용과 보상 수단의 재량이 제한적이라는 특징을 갖는다. 따라서 이직을 예측하는 주요 변수인 이직의도는 개인의 경력 선택 문제를 넘어, 공공서비스의 안정성과 행정 역량을 좌우하는 조직관리의 핵심 쟁점으로 다루어질 필요가 있다(김필, 정운진, 임도빈, 2020; 박수경, 문국경, 2023; 한국행정연구원, 2025a).

최근 공무원 이직의도에 관한 논의는 청년세대와 신규 공무원의 공직 적응 문제에서 출발하는 경우가 많다. 한국 공무원을 대상으로 한 최근 연구들은 보수경쟁력, 과업의미, 혁신적 조직문화가 밀레니얼 공무원의 이직의도와 밀접하게 연결될 수 있음을 보여주고 있으며, 국내 연구에서도 청년세대 공무원의 이직의도는 조직문화와 직무스트레스의 영향을 받는 것으로 보고되고 있다(Lee, Hwang, Lim, & Yoon, 2026; 홍상우, 박현욱, 2025). 그러나 공직 이탈을 특정 세대의 태도 문제로만 환원하는 것은 충분하지 않다. 청년세대의 이직의도는 세대 특성 자체라기보다 보수, 승진, 업무량, 조직문화, 공정성, 리더십 등 공공조직이 제공하는 직무·조직 경험의 차이를 통해 형성될 가능성이 크다. 따라서 본 연구는 특정 세대의 이직의도만을 분리하여 분석하기보다, 전체 공무원 표본에서 조직문화와 리더십이라는 조직관리 요인이 이직의도와 어떠한 관련성을 갖는지를 분석한다.

공공부문 이직의도에 대한 기존 논의는 보수, 승진, 직무만족, 공공봉사동기, 조직공정성 등 다양한 요인을 중심으로 축적되어 왔다(고미나, 2025; 박수경, 문국경, 2023; 박정인, 박민근, 2024; 최예나, 2023; 홍상우, 이대웅, 2023). 공공부문 이직의도 예측요인을 종합한 메타분석은 이직의도가 단순한 인구통계학적 속성보다 직무와 조직 경험에 의해 더 강하게 설명될 수 있음을 보여준다(Hur & Abner, 2024). 이러한 논의는 공무원의 이직의도를 설명할 때 보수나 개인 특성뿐 아니라 구성원이 일상적으로 경험하는 조직의 규범, 평가 방식, 관계 구조, 인정과 보상의 예측가능성을 함께 고려해야 함을 시사한다.

이 점에서 조직문화는 이직의도를 설명하는 중요한 분석 단위가 된다. 조직문화는 구성원이 조직 안에서 무엇을 중요하게 여기고, 어떤 행동이 인정되며, 어떤 방식으로 성과와 책임이 해석되는지를 규정한다(Schein, 2010; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). 본 연구는 조직문화 유형을 경쟁가치모형에 근거하여 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화로 구분한다(Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 전통적으로 공공조직은 위계와 절차, 안정성을 중시하는 특성을 갖지만, 최근에는 성과관리, 혁신, 협업, 시민 대응성에 대한 요구도 강해지고 있다(김소희, 2022). 이에 따라 공공조직의 조직문화는 단일한 관료제 문화로 설명되기보다 서로 다른 문화적 가치가 공존하는 장으로 이해될 필요가 있다.

아울러 본 연구는 조직문화와 이직의도의 관계가 조건부 보상형 거래적 리더십에 의해 달라질 수 있다는 점에 주목한다. 거래적 리더십은 리더와 구성원이 기대, 성과, 보상을 교환하는 관계에 기초하지만, 이를 구성하는 하위 차원은 조건부 보상, 예외적 관리 등으로 구분된다(Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004). 본 연구가 전면에서 세우는 개념

은 거래적 리더십 일반이 아닌 조건부 보상형 거래적 리더십이다. 조건부 보상형 거래적 리더십은 상급자가 목표, 성과기준, 보상·인정의 조건과 획득 방식을 명확히 설명함으로써 구성원이 조직 내 기대구조를 예측하도록 돕는 행동을 의미한다(Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

공공조직에서 조건부 보상형 거래적 리더십은 단순한 물질적 보상 제공 여부를 넘어서는 의미를 갖는다. 공공부문에서는 보수, 승진, 인사보상에 대한 제도적 제약이 크기 때문에, 상급자가 무엇을 기대하고 어떤 성과가 인정되며 성과와 보상·인정이 어떤 절차를 통해 연결되는지를 명료하게 설명하는 행위 자체가 중요한 관리 자원으로 작동할 수 있다(우하린, 문국경, 2022; 이가빈, 박성민, 2024; 정동혁, 이다운, 장모세, 문국경, 2021). 따라서 본 연구는 조건부 보상형 거래적 리더십을 공공조직의 성과책임, 평가, 인정, 보상 구조가 구성원의 이직의도와 결합되는 방식을 설명하는 핵심 관리 조건으로 설정한다.

조건부 보상형 거래적 리더십은 조직문화와 독립적으로 작동하는 선행요인이자보다, 조직문화가 구성원에게 전달하는 규범적 신호를 일상적 관리행동으로 구체화하거나 완충하는 조건으로 작동할 수 있다. 성과를 강조하는 문화 속에서 조건부 보상형 거래적 리더십은 성과압박을 예측 가능한 기준으로 전환할 수 있고, 위계적 문화 속에서는 규칙과 책임을 단순한 통제가 아니라 설명 가능한 업무 구조로 해석할 수 있도록 도울 수 있다. 반대로 발전문화나 집단문화처럼 이미 자율성, 학습, 관계적 지지를 제공하는 문화에서는 조건부 보상형 거래적 리더십의 추가적 한계효과가 제한될 가능성도 있다.

본 연구의 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 공공부문에서 조직문화 유형은 공무원의 이직의도와

어떠한 관계를 보이는가. 둘째, 조건부 보상형 거래적 리더십은 공무원의 이직의도와 어떠한 관계를 보이는가. 셋째, 조건부 보상형 거래적 리더십은 조직문화와 이직의도의 관계를 어떻게 조절하는가. 이를 위해 본 연구는 한국행정연구원의 2022년, 2023년, 2024년 공직생활실태조사 자료를 통합하여 18,689명의 표본을 구성하고, 개인 특성, 기관유형, 입직준비기간, 직무·조직 인식, 연도 효과를 통제된 위계적 회귀모형을 추정한다.

2. 이론적 배경과 가설 설정

1) 공공부문에서의 이직의도

이직(turnover)은 조직 구성원이 조직의 경계를 넘어 이동하는 현상으로 정의되며, 조직으로부터 보상을 받던 개인이 구성원 자격을 중단하는 행위를 포함한다(Mobley, 1982; Price, 1977). 조직행동 연구에서는 해고나 정년퇴직 등 비자발적 이동과 구분하여, 개인이 자발적으로 조직을 떠나는 자발적 이직에 주목해 왔다(Price & Mueller, 1981). 이직의도(turnover intention)는 조직을 떠나려는 개인의 심리적 의향 또는 계획된 상태로, 실제 이직을 예측하는 핵심 선행변수로 다루어진다(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Mobley, 1977).

이직의도가 중요한 이유는 이직이 단일 사건이 아니라 태도 형성, 대안 탐색, 이직 가능성 검토, 실행 결정으로 이어지는 과정적 현상이기 때문이다(Mobley, 1977). 실제 이직여부에 대한 자료는 추적조사나 인사기록 접근을 요구하므로 연구를 설계하는데 있어 실행 가능성에 대한 제약이 크다. 이에 따라 이직의도는 실제 이직을 대리하는 변수로 널리 활용되어 왔으며, 공공부문에서도 공

무원의 조직 이탈 가능성을 조기에 파악하는 지표로 기능한다(이태화, 이창원, 2013; 홍상우, 이대웅, 2023).

공공조직에서 이직은 민간조직과 다른 함의를 갖는다. 공공부문은 행정서비스의 지속성, 법적 책임성, 절차적 정당성, 조직 기억의 축적이 중요하다. 구성원의 이탈은 단순한 인력 이동이 아니라 업무 공백, 신규 인력 교육 비용, 정책 집행 경험의 손실, 구성원 사기 저하로 이어질 수 있다(Staw, 1980; 김필 외, 2020). 특히 공공조직은 정원, 보수, 승진, 채용 방식이 제도적으로 제약되어 있어 인력 공백을 즉각적으로 보완하기 어렵다. 따라서 공무원의 이직의도는 인사관리 차원뿐 아니라 조직성과와 행정서비스 품질의 관점에서도 관리되어야 하는 지표이다(박수경, 문국경, 2023; 정주용, 남태우, 한승주, 2013).

최근 공공부문 이직의도 연구의 누적 결과를 보면, 이직의도는 보수와 승진 같은 경제적·제도적 요인뿐 아니라 직무만족, 조직몰입, 직무소진, 역할갈등과 역할모호성, 의사결정 참여, 조직공정성 등 구성원이 조직 안에서 경험하는 관리적 조건과도 밀접하게 연결된다(Hur & Abner, 2024). 이는 공무원의 이직의도를 설명할 때 개인의 연령, 학력, 근속 등 구조적 변수만으로는 충분하지 않으며, 조직문화와 리더십이 구성원에게 어떤 기대, 인정, 절차적 예측가능성을 제공하는지 함께 검토할 필요가 있음을 의미한다. 특히 공공조직은 보수와 승진의 재량이 제한되기 때문에, 구성원이 체감하는 직무·조직 경험은 실제 금전적 보상의 크기 못지않게 잔류 의사에 영향을 줄 수 있다. 이러한 점에서 본 연구는 이직의도를 조직문화와 조건부 보상형 거래적 리더십이 결합되는 조직관리의 결과로 접근한다.

2) 조직문화와 이직의도의 관계

조직문화는 조직이 외부 환경에 적응하고 내부적으로 통합되는 과정에서 형성된 공유된 가정, 가치, 규범, 의미체계로 정의된다(Schein, 2010; Schneider et al., 2013). 조직문화는 구성원에게 어떤 행동이 바람직한지, 어떤 성과가 인정되는지, 어떤 관계와 절차가 정당한지에 대한 해석의 틀을 제공한다. 이러한 문화적 신호는 구성원의 직무태도와 조직에 대한 잔류 의사에 영향을 미칠 수 있다(Hartnell, Ou, Kinicki, Choi, & Karam, 2019; Sheridan, 1992).

본 연구는 조직문화를 경쟁가치모형에 따라 네 가지 유형으로 구분한다. 경쟁가치모형은 조직문화를 ‘유연성·재량’ 대 ‘안정성·통제’, ‘내부지향·통합’ 대 ‘외부지향·경쟁’이라는 두 축으로 설명한다(Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983). 국내 행정학 연구에서는 시장문화, 혁신문화, 관계문화, 위계문화를 각각 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화로 명명하는 경우가 많다. 합리문화는 목표 달성, 성과, 경쟁, 실적을 중시하고, 발전문화는 혁신, 변화 대응, 유연성, 위험 감수를 강조한다. 집단문화는 협력, 소통, 참여, 신뢰를 중시하며, 위계문화는 안정성, 일관성, 규칙 준수, 문서화, 책임, 통제를 강조한다(Cameron & Quinn, 2006; Robbins, 2013).

조직문화와 이직의도의 관계는 개인-조직 적합성 관점에서도 해석될 수 있다. 개인-조직 적합성은 개인의 가치, 목표, 태도가 조직의 문화와 얼마나 일치하는지를 의미하며, 적합성이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높고 이직의도는 낮아지는 경향이 있다(Kristof, 1996; 최보인, 장철희, 권석균, 2011). 공공부문 맥락에서도 개인-조직 적합성과 이직의도의 관계에서 직무만족과 팔로워십이 매개 역할을 할 수 있다는 내용이 제시되었다

(Jin, McDonald, & Park, 2018). 이는 조직문화가 단순한 배경조건이 아니라 구성원이 자신의 가치와 역할을 조직 안에서 해석하는 방식에 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 다만 본 연구의 자료는 개인의 가치와 조직문화 간 불일치를 직접 측정하지 않고, 응답자가 인식한 조직문화 특성을 측정한다. 따라서 본 연구는 개인-조직 적합성을 직접 검증하는 연구가 아니라, 조직문화 인식이 이직의도와 갖는 관련성을 분석하는 연구로 한정된다. 개인-조직 적합성을 조직문화가 구성원의 잔류 의사와 연결될 수 있는 해석적 근거로 활용하되, 측정 수준을 넘어선 직접적 인과 효과로 확대해석하지 않는다.

경쟁가치모형에 따른 조직문화 유형을 살펴보면, 먼저 합리문화는 성과, 경쟁, 목표 달성, 실적을 강조한다. 이러한 성과지향적 문화는 목표를 명확히 하고 조직의 산출 책임성을 높이는 데 기여할 수 있다. 그러나 공공조직에서는 성과 요구가 강화되더라도 성과에 상응하는 금전적 보상, 승진, 인사상 유인의 재량이 제한되는 경우가 많다. 이때 성과와 효율성에 대한 요구는 구성원에게 동기부여 자원이 되기보다 추가적인 성과압박과 노력-보상 불균형으로 경험될 수 있다(Siegrist, 1996). 한국 지방정부 공무원 자료를 활용한 연구에서도 효율성 강조는 이직의도를 높일 수 있으며, 공공 봉사동기, 절차적 정의, 혁신풍토는 이러한 관계를 완충할 수 있는 것으로 나타났다(Campbell, Im, & Jeong, 2014). 이는 성과지향 자체가 항상 부정적이라는 의미가 아니라, 성과 요구가 공정한 절차와 인정·보상 가능성, 혁신을 허용하는 조직 환경과 결합되지 않을 때 이직의도를 높일 수 있음을 의미한다. 국내 2030 공무원 연구에서도 업무량 인식은 이직의도를 높이는 반면, 조직 내 실적주의와 보상공정성은 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다(김효선, 조윤직, 2024). 따라서 합리

문화는 공무원의 이직의도와 정(+)의 관계를 가질 가능성이 있다.

발전문화는 변화 대응, 혁신, 유연성, 위험 감수에 대한 수용을 강조한다. 이러한 문화는 구성원에게 성장 기회, 학습 가능성, 자율성, 개선 시도에 대한 심리적 허용을 제공한다(Cameron & Quinn, 2006; Hartnell et al., 2019). Demircioglu와 Berman(2019)은 호주 공공서비스 자료를 활용하여 혁신풍토가 다른 기관으로의 이동 의도, 민간부문으로의 이동 의도, 은퇴 의도를 낮추는 방향으로 작동할 수 있음을 보였다. 이는 혁신적 조직환경이 구성원의 참여와 창의성을 촉진하고 직무를 더 의미 있게 경험하도록 만들어 이직의도를 완화할 수 있다는 해석과 연결된다. 한국 공무원에 대한 연구에서도 혁신적 조직문화가 특히 밀레니얼 공무원의 이직의도와 밀접하게 관련될 수 있다는 내용이 제시되었으며(Lee et al., 2026), 경쟁가치모형을 적용한 국내 연구에서도 조직문화 유형별 이직의도에 대한 영향 수준이 달라질 수 있음을 보여준다(조성용, 이지석, 박진솔, 2024; 홍상우, 박현욱, 2025). 따라서 공공조직에서 발전문화는 경직된 절차와 반복적 업무로 인한 무력감을 완화하고, 구성원이 자신의 역량을 활용하거나 확장할 수 있다는 인식을 강화함으로써 이직의도를 낮출 가능성이 있다.

집단문화는 협력, 소통, 참여, 신뢰를 강조한다. 조직 내 관계적 지지와 원활한 의사소통은 구성원이 조직 안에서 소속감과 심리적 안정감을 경험하도록 돕는다(Schein, 2010; Schneider et al., 2013). 사회적 교환 관점에서 보더라도, 구성원이 조직과 동료로부터 지지와 호혜성을 경험할수록 조직에 대한 정서적 유대가 강화될 수 있다(Blau, 1964). 특히 공공조직의 업무는 부서 간 협력과 상하 간 조정이 필요한 경우가 많으므로, 집단문화가 강한 조직에서는 구성원이 업무수행 과정에

서 고립감을 덜 느끼고 조직과의 관계적 결속을 더 강하게 형성할 수 있다. 따라서 집단문화는 이직의도를 낮출 가능성이 있다.

위계문화는 안정성, 일관성, 규칙준수, 통제, 문서화, 책임을 강조한다. 위계문화는 공공조직에서 절차적 정당성, 책임성, 예측가능성을 제공할 수 있다는 점에서 일정한 기능을 갖는다. 특히 공공조직은 법령과 규정에 근거해 의사결정이 이루어져야 하므로, 규칙과 절차는 행정의 자의성을 줄이고 구성원이 업무의 기준을 예측하도록 돕는 장치가 될 수 있다. 공공조직에서 효과적인 조직 규칙, 즉 목적이 이해되고 일관되게 적용되며 적절한 통제를 제공하는 규칙은 구성원의 이직의도를 낮출 수 있기 때문이다(Kaufmann, Borry, & DeHart-Davis, 2023). 그러나 규칙과 문서화, 책임과 통제가 구성원에게 설명 가능한 업무 구조가 아니라 과도한 승인 절차, 책임 전가, 재량 제한으로 느껴질 경우 위계문화는 직무 부담과 이직의도를 높일 수 있다. MZ세대 공무원을 대상으로 한 국내 연구도 위계문화가 높을수록 조직공정성 인식이 이직의도 감소에 미치는 긍정적 효과를 약화시킬 수 있음을 보고하였다(김상우, 황희영, 2025). 따라서 본 연구는 위계문화가 공공조직에서 기능적·역기능적 양면성을 갖는다는 점을 인정하되, 규칙·통제·문서화가 강하게 지각되는 조건에서는 이직의도와 정(+)의 관계를 가질 가능성이 있다고 본다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

- 가설 1. 조직문화는 이직의도와 관련을 가질 것이다.
- 가설 1-1. 합리문화는 이직의도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 가설 1-2. 발전문화는 이직의도와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

- 가설 1-3. 집단문화는 이직의도와 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 가설 1-4. 위계문화는 이직의도와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

3) 조건부 보상형 거래적 리더십과 이직의도의 관계

리더십은 구성원이 공동의 목표를 향해 행동하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다(Burns, 1978). 고전적 리더십 이론은 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분해 왔으며, 거래적 리더십은 리더와 구성원이 기대, 성과, 보상을 교환하는 관계에 기반한다(Bass, 1985; Burns, 1978). 거래적 리더십의 주요 하위 차원으로는 조건부 보상과 예외적 관리가 제시되어 왔다(Bass, 1985). 조건부 보상은 구성원이 기대되는 성과를 달성했을 때 보상이나 인정을 제공하거나 그 조건을 명확히 제시하는 방식이고, 예외적 관리는 표준 이탈이나 오류가 발생했을 때 개입하는 관리 방식이다(Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

본 연구는 거래적 리더십의 하위 차원 가운데 조건부 보상(Contingent reward)에 이론적 초점을 둔다. 조건부 보상은 단순히 보상을 제공하는 행위가 아니라, 구성원이 달성해야 할 목표, 기대되는 성과수준, 성과 달성 시 제공될 보상이나 인정의 조건을 명확히 제시하는 리더 행동이다(Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004). 조건부 보상형 거래적 리더십은 공공조직에서 특히 중요하다. 공공부문은 성과책임과 법적 책임성이 강하게 요구되는 동시에, 상급자가 활용할 수 있는 보수·승진·인사보상 수단은 제도적으로 제한된다. 이때 조건부 보상형 거래적 리더십은 물질적 보상의 크기보다 성과기준과 보상·인정 절차의 명료성을 통해 구성원이 조직 내 기대구조를 예측하도록

록 돕는 관리행동으로 이해될 수 있다.

조건부 보상형 거래적 리더십이 이직의도를 낮출 수 있는 경로는 다음과 같다. 첫째, 기대이론 관점에서 구성원은 자신의 노력이 어떤 성과로 연결되고, 그 성과가 어떤 보상이나 인정으로 이어지는지 명확할 때 동기와 예측가능성을 더 높게 지각한다(Vroom, 1964). 둘째, 공정성 관점에서 보상과 평가 기준의 명료성은 분배적·절차적 공정성 인식을 강화할 수 있다(Adams, 1965). 셋째, 공공조직에서는 상급자가 활용할 수 있는 직접적 물질 보상 수단이 제한되므로, 목표와 기대를 구체화하고 성과에 대한 인정 가능성을 설명하는 행위 자체가 중요한 관리 자원으로 작동할 수 있다(심규익, 2016; 우하린, 문국경, 2022; 이가빈, 박성민, 2024).

이러한 논리는 공공조직의 성과관리 차원에서 특히 중요하다. 성과와 효율성이 요구되는 상황에서 구성원이 이직의도를 높게 지각하는 것은 단순히 성과관리 자체 때문이라기보다, 성과기준과 보상·인정 기준이 불명확하거나 절차적 정당성이 낮다고 인식할 수 있기 때문이다. 효율성 강조와 이직의도의 관계에서 절차적 정의와 혁신풍토가 완충 역할을 할 수 있다는 선행연구 결과는, 성과 요구가 공정하고 예측 가능한 관리체계와 결합될 때 그 부정적 효과가 완화될 수 있음을 시사한다(Campbell et al., 2014). 본 연구에서 조건부 보상형 거래적 리더십은 예외적 관리나 감시 중심의 통제행동이 아니라 목표 달성 시 제공될 보상·이익과 그 획득 방법을 구체적으로 설명하는 행위로 측정된다. 따라서 조건부 보상형 거래적 리더십은 성과압박을 강화하는 요인이라기보다, 구성원이 조직 내 기대구조와 인정 가능성을 예측하도록 돕는 관리적 명료화 기제로 해석될 수 있다.

물론 거래적 리더십이 항상 긍정적으로 작동하

는 것은 아니다. 예외적 관리나 과도한 모니터링은 통제와 감시로 해석될 수 있으며, 변혁적 리더십에 비해 구성원의 내재적 동기와 가치 동일시를 충분히 촉진하지 못할 수 있다(Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). 그러나 조건부 보상 차원에서의 거래적 리더십은 통제적 개입보다 성과기준, 보상 가능성, 기대 수준의 명료화에 가깝다. 따라서 본 연구에서는 거래적 리더십이 이직의도와 부(-)의 관계를 가질 것으로 예상한다.

- 가설 2. 조건부 보상형 거래적 리더십은 이직의도와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

4) 조직문화와 이직의도의 관계에 대한 조건부 보상형 거래적 리더십의 조절효과

조직문화와 리더십은 서로 독립적으로만 작동하지 않는다. 조직문화는 구성원에게 조직이 중시하는 가치와 규범을 제공하고, 리더십은 그러한 가치와 규범을 일상적 관리행동으로 구체화한다(Bass & Avolio, 1993; Schein, 2010). 따라서 조직문화와 이직의도와의 관계는 상급자가 성과기준과 보상·인정 구조를 얼마나 명료하게 제시하는지에 따라 달라질 수 있다.

조절효과를 설정하는 이유는 조직문화가 구성원에게 제공하는 규범적 신호와 리더십이 제공하는 관리적 신호가 항상 동일한 방향으로 작동하지 않을 수 있기 때문이다. 조직문화는 조직 전체가 무엇을 중시하는지에 관한 비교적 포괄적이고 지속적인 맥락을 형성하지만, 조건부 보상형 거래적 리더십은 개별 구성원이 일상적으로 접하는 목표, 피드백, 인정, 보상 기준을 구체화한다. 따라서 동일한 성과지향 문화라도 상급자가 성과기준과 인정 가능성을 명료하게 설명하는 경우와

그렇지 않은 경우 구성원이 체감하는 압박의 의미는 달라질 수 있다. 또한 동일한 위계문화라도 규칙의 목적과 적용 기준이 설명되는 경우에는 예측 가능한 업무 구조로 인식될 수 있지만, 그렇지 않은 경우에는 통제와 책임 전가로 인식될 수 있다. 이러한 관점은 조절효과가 주효과를 대체하는 것이 아니라, 조직문화와 이직의도의 관계가 어떤 관리 조건에서 강화되거나 약화되는지를 설명하는 경계조건이라는 점을 분명히 한다(Aguinis & Gottfredson, 2010).

먼저 합리문화와 조건부 보상형 거래적 리더십은 모두 성과와 목표를 다룬다는 점에서 유사해 보인다. 그러나 두 개념은 분석 수준과 작동 방식이 다르다. 합리문화는 조직 전체가 성과, 경쟁, 실적을 중시한다는 문화적 압력에 가깝다. 반면 조건부 보상형 거래적 리더십은 상급자가 구성원에게 목표와 기대, 보상·인정 가능성을 구체적으로 설명하는 관리행동이다. 성과지향 문화가 강하지만 보상 기준이 불명확하면 구성원은 성과압박만 경험할 수 있다. 반대로 성과지향 문화 속에서도 상급자가 기대 수준과 인정 기준을 명확히 제시하면 성과압박의 부정적 효과는 완화될 수 있다. 따라서 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 합리문화가 이직의도를 높이는 관계는 약화될 것으로 예상할 수 있다.

발전문화의 경우, 조건부 보상형 거래적 리더십은 상쇄적 조절효과를 가질 수 있다. 발전문화는 변화 대응, 혁신, 학습, 유연성을 통해 구성원에게 성장과 자율성의 자원을 제공한다. 이러한 문화가 충분히 형성된 조직에서는 구성원이 이미 조직으로부터 학습 기회와 자율성을 경험하므로, 상급자의 성과·보상 기준 명료화가 추가로 제공하는 이직의도 완화 효과는 상대적으로 작아질 수 있다. 이는 특정 조직 특성이 리더십의 기능을 일부 대체할 수 있다는 리더십 대체이론의 관점과 연

결된다(Kerr & Jermier, 1978). 다만 발전문화와 혁신이 항상 단선적으로 긍정적인 효과만 갖는 것은 아니다. 한국의 공공부문에 대한 연구에서는 혁신행동이 이직의도를 높이는 역기능을 가질 수 있고, 위계적 조직문화가 이를 완충할 수 있음을 제시하기도 한다(Choi, 2025). 이 논의는 발전문화의 효과를 부정하기보다, 혁신과 변화가 구성원에게 성장 자원으로 작동하기 위해서는 그것이 과도한 추가 부담이나 제도적 충돌로 전환되지 않도록 관리되어야 함을 의미한다. 본 연구의 맥락에서 조건부 보상형 거래적 리더십은 발전문화를 훼손하는 요인이 아니라, 발전문화처럼 높은 자율성과 성장 자원이 큰 조건에서 추가적 한계효과를 제한할 수 있는 관리적 조건으로 해석된다. 따라서 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 발전문화가 이직의도를 낮추는 관계는 완만해질 것으로 예상된다.

집단문화에서도 유사한 상쇄 가능성이 존재한다. 집단문화는 협력, 소통, 신뢰, 소속감을 통해 구성원의 이직의도를 낮출 수 있다. 이러한 관계적 자원이 강하게 작동하는 조직에서는 상급자가 보상과 이익의 조건을 명확히 설명하는 행위가 추가적으로 제공하는 정서적 유대 효과를 제한할 수 있다. 조건부 보상형 거래적 리더십은 기준과 보상의 명료성에는 기여하지만, 이는 집단문화가 제공하는 관계적 지지와 동일한 방식으로 작동하지는 않는다. 따라서 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 집단문화가 이직의도를 낮추는 관계 역시 약화될 가능성이 있다.

위계문화에서는 반대의 조절 양상이 예상된다. 위계문화는 규칙, 문서화, 책임, 통제를 강조하므로, 구성원이 이를 절차적 안정성으로 경험할 수도 있지만 관료적 부담으로 경험할 수도 있다. 이때 상급자가 목표, 기대, 보상·인정 기준을 명확히 제시하면 위계문화의 규칙과 절차는 단순한

통제라기보다 예측 가능한 업무 구조로 해석될 수 있다. 효과적인 규칙은 목적이 이해되고, 일관되게 적용되며, 과도하지 않은 통제를 제공할 때 구성원의 이탈 의도를 낮출 수 있다(Kaufmann et al., 2023). 따라서 조건부 보상형 거래적 리더십은 위계문화가 갖는 규칙성과 책임성을 구성원이 수용 가능한 업무 기준으로 해석하도록 돕는 조건이 될 수 있다. 특히 공공조직에서 위계와 책임이 불가피하다면, 조건부 보상형 거래적 리더십은 그 위계적 구조가 구성원에게 부정적으로 해석되는 정도를 완화할 수 있다. 따라서 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 위계문화가 이직의도를 높이는 관계는 약화될 것으로 예상된다.

- 가설 3. 조건부 보상형 거래적 리더십은 조직문화와 이직의도의 관계를 조절할 것이다.
- 가설 3-1. 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 합리문화와 이직의도 간 정(+)의 관계는 약화될 것이다.
- 가설 3-2. 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 발전문화와 이직의도 간 부(-)의 관계는 약화될 것이다.
- 가설 3-3. 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 집단문화와 이직의도 간 부(-)의 관계는 약화될 것이다.
- 가설 3-4. 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 위계문화와 이직의도 간 정(+)의 관계는 약화될 것이다.

3. 연구 설계

1) 연구 대상과 방법

본 연구는 한국행정연구원이 실시한 「2022년

공직생활실태조사」, 「2023년 공직생활실태조사」, 「2024년 공직생활실태조사」 자료를 활용한다. 공직생활실태조사는 공무원의 업무환경, 임용·보직관리·보상제도, 능력발전과 역량개발 지원, 조직관리, 조직구성원의 동기·태도·행동 등을 측정하여 공무원 인사정책 설계의 기초자료를 제공하는 조사이다(한국행정연구원, 2023, 2024, 2025b). 모집단은 중앙행정기관과 광역·기초자치단체 소속 일반직 공무원이며, 표본은 층화집락추출 방식으로 선정된다.

분석 표본은 2022년 6,170명, 2023년 6,444명, 2024년 6,075명을 통합한 총 18,689명이다. 본 연구가 3개 연도 자료를 통합한 이유는 다음과 같다. 첫째, 조직문화와 리더십의 조건부 관계를 추정하기 위해 충분한 표본 규모를 확보할 필요가 있다. 둘째, 단일 연도에 국한된 우연적 응답 패턴보다 최근 3개년 공직생활실태조사에서 관찰되는 평균적 관련성을 추정하는 것이 본 연구의 목적에 부합한다. 셋째, 연도 더미를 포함하여 조사 시점별 공통 충격을 통제함으로써 연도별 평균 차이를 일정 부분 보정할 수 있다. 다만 본 자료는 동일 개인을 추적한 패널자료가 아니라 연도별 반복 횡단면 자료로 해석해야 하며, 공표자료 구조상 동일 응답자의 반복 참여 여부를 연구자가 직접 식별하기 어렵다는 점은 한계로 남는다.

본 연구는 통합 표본에 대해 OLS 회귀분석을 적용하였다. 종속변수인 이직의도는 5점 리커트 척도로 측정되었으나, 대규모 표본을 활용한 선행연구의 관행에 따라 연속형 변수로 근사하여 분석하였다. 표집이 집락 구조를 가진다는 점을 고려하여 선형화된 분산추정법(Taylor series linearization)을 통해 표준오차를 추정하였다. 또한 2022년을 기준연도로 두고 2023년과 2024년 연도 더미를 포함하였다.

2) 변수의 측정

(1) 종속변수

종속변수는 공무원의 이직의도이다. 이직의도는 “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다”라는 단일 문항에 대한 5점 리커트 척도 응답값으로 측정하였다. 이 문항은 공무원의 이직의도 연구에서 널리 활용되어 왔으며, 실제 이직의 전 단계에 해당하는 심리적 의향을 파악하는 데 적절한 지표로 사용된다(박수경, 문국경, 2023; 홍상우, 이대웅, 2023).

(2) 독립변수 및 조절변수

독립변수는 경쟁가치모형에 근거한 네 가지 조직문화 유형이다. 합리문화는 계획수립, 목표설정, 목표달성, 경쟁력, 성과, 실적 중시 정도로 측정하였다. 발전문화는 융통성, 변화 대응, 혁신을 위한 위험 감수 용인 정도로 측정하였다. 집단문화는 부서 간 협업, 상하 간 의사소통, 직원 간 의사소통의 원활성으로 측정하였다. 위계문화는 안정성, 일관성, 규칙준수, 문서화, 책임, 통제, 정보관리 중시 정도로 측정하였다.

조절변수는 조건부 보상형 거래적 리더십이다. 본 연구에서 조건부 보상형 거래적 리더십은 거래적 리더십의 여러 차원 가운데 조건부 보상 차원을 중심으로 한 관리행동으로 조작화하였다. 구체적으로 “나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다”, “나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다”라는 두 문항을 사용하였다. 이 두 문항은 상급자가 성과 달성의 조건과 그에 따른 보상·인정 가능성을 얼마나 구체적으로 설명하는지를 측정한다. 따라서 본 연구의 조건부 보상형 거래적 리더십은 예외적 관리나 수동적 개입의

효과로 일반화하지 않으며, 성과기준과 보상·인정 기준의 명료화 행동으로 해석한다.

조직문화 문항과 조건부 보상형 거래적 리더십 문항의 요인구조를 확인하기 위해 스크리 도표와 평행분석을 실시하였다. 평행분석에서는 2~3개 요인이 제시되었으나, 본 연구는 경쟁가치모형의 네 가지 문화유형을 이론적으로 구분하여 해석하는 것을 목적으로 하며, 거래적 리더십을 별도 요인으로 구분할 필요가 있다는 점을 고려하여 총 5개 요인 구조를 채택하였다. 이후 탐색적 요인분석을 통해 문항들의 경험적 군집이 이론적 구분과 대체로 부합하는지 점검하였다. 다변량 정규성 검정 결과 정규성 가정이 충족되지 않았으므로, 최대우도법 대신 Iterated Principal Factor 방법을 사용하고, 요인 간 상관을 허용하는 Promax 회전을 적용하였다(Costello & Osborne, 2005; Doornik & Hansen, 2008; Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999). 분석 결과 문항들은 <표 1>과 같이 적재량 0.6 이상의 5개 요인으로 묶였으며, 각 구성개념의 신뢰도 계수도 수용 가능한 수준으로 나타났다.

(3) 통제변수

통제변수는 두 범주로 구분하였다. 첫째, 인구통계학적·구조적 통제변수로 성별, 배우자 유무, 학력, 연령, 기관유형, 입직준비기간, 연도 더미를 포함하였다. 둘째, 직무·조직 인식 관련 통제변수로 보수만족, 직무만족, 후생복지, 승진만족, 조직시민행동, 삶의 질을 포함하였다. 이러한 변수들은 선행연구에서 이직의도와 관련성이 반복적으로 보고되어 왔다(고미나, 2025; 박정인, 2024; 박정인, 박민근, 2024; 허성욱, 2024). 본 연구에서 사용한 주요 변수 중 다문항 구성개념은 각 변수를 구성하는 문항들에 주성분분석을 실시하여 차원을 축소하였다. 각 요인을 구성하는 문항들의

<표 1> 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구분	측정문항	적재량					신뢰도 계수
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	
합리문화	우리 기관은 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다.	0.0219	0.0167	0.0315	0.1135	0.6818	0.7983
	우리 기관은 경쟁력/성과/실적을 중시한다.	-0.009	0.0062	-0.0091	-0.06	0.9077	
발전문화	우리 기관은 융통성 있고 변화에 즉각적으로 대응한다.	0.0531	0.8270	0.0255	0.0369	-0.0011	0.8288
	우리 기관은 혁신을 위해 어느 정도 위험을 감수하는 것을 용인한다.	0.0144	0.7725	0.0240	-0.019	0.0239	
집단문화	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다.	0.6698	0.1513	0.009	0.0044	-0.0039	0.8282
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다.	0.6419	0.1534	0.09	-0.0072	-0.0273	
	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다.	0.8200	-0.0488	-0.0089	0.0129	0.0277	
위계문화	우리 기관은 안정성/일관성/규칙준수를 강조한다.	-0.0061	0.0534	0.0295	0.8484	-0.0571	0.7545
	우리 기관은 문서화/책임/통제/정보관리를 중시한다.	0.024	-0.0557	-0.0297	0.6639	0.1412	
조건부 보상형 거래적 리더십	나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	-0.0046	0.0331	0.9036	0.0013	0.006	0.9217
	나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려 준다.	0.0221	-0.0106	0.9187	0.0083	0.0008	
고유치(eigenvalue)		4.618	1.366	0.792	0.507	0.363	
분산 비율 %		0.604	0.179	0.104	0.066	0.048	
누적 분산 비율 %		0.604	0.783	0.886	0.953	1.000	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 표본적합도 검정		0.8359					
Bartlett의 구형성 검정		Approx. $\chi^2 = 107.000/df = 55(p < .001)$					

요인 적재값을 가중치로 하여 계산된 주성분 점수를 요인값으로 사용하였다.

다만 직무만족, 보수만족, 승진만족, 삶의 질 등은 조직문화의 선행요인이거나 조직문화의 결과이거나 매개경로에 위치할 가능성도 있다. 따라서 본 연구에서 이들 변수를 통제한 모형은 조직문화의 총효과를 추정하는 모형이 아니라, 직무·조직 인식 요인을 일정하게 둔 상태에서 조직문화와 조건부 보상형 거래적 리더십이 이직의도와 갖는 잔여적·조건부 관련성을 추정하는 보수적 모형으로 해석해야 한다. 공공부문 이직의도

에 관한 메타분석에서도 직무만족, 직무소진, 역할보호성, 조직몰입 등은 이직의도의 중요한 예측요인으로 정리되어 있다(Hur & Abner, 2024).

조직문화와 조건부 보상형 거래적 리더십의 상호작용항은 각 조직문화 요인값과 조건부 보상형 거래적 리더십 요인값을 곱하여 구성하였다. 본 연구에서 주요 다문항 구성개념은 요인값으로 산출되어 평균이 0인 형태를 갖기 때문에, 상호작용항을 포함한 모형에서 주효과 계수는 조절변수가 평균 수준일 때의 조건부 효과로 해석할 수 있다. 조절회귀에서 평균중심화 또는 표준화는 상호작

용향의 유의성 자체를 변화시키기보다 주효과와 절편의 해석 가능성을 높이는 절차로 권고되어 왔다(Aguinis & Gottfredson, 2010). 또한 본 연구는 유의한 상호작용항에 대해 평균 및 ± 1 표준편차 수준에서 예측값을 도식화하고 단순기울기를 검토함으로써, 상호작용항의 방향을 계수의 부호만으로 단정하지 않도록 하였다. 변수의 측정 및 조작화 내용을 정리하면 <표 2>와 같다.

4. 분석 결과

1) 기술 통계 분석 결과

본 연구에서 사용된 주요 변수의 기술통계는 <표 3>과 같다. 합리문화, 발전문화, 집단문화, 위계문화, 조건부 보상형 거래적 리더십, 보수만족, 직무만족, 후생복지, 승진만족, 조직시민행동, 삶의

<표 2> 변수의 측정 및 조작화

구분	변수명	문항구성 및 측정
종속 변수	이직의도	개인의 이직의도 관련 1개 문항에 대한 응답값(5점 척도)
독립 변수	합리문화	조직의 계획수립·목표설정·목표달성 및 경쟁력·성과·실적 중시 정도 관련 2개 문항에 대한 요인값
	발전문화	조직의 융통성·변화 대응 및 혁신을 위한 위험 감수 정도 관련 2개 문항에 대한 요인값
	집단문화	부서 간 협조 및 수직적, 수평적 의사소통 원활성 정도 관련 3개 문항에 대한 요인값
	위계문화	조직의 안정성·일관성·규칙준수 및 문서화·책임·통제·정보관리 중시 정도 관련 2개 문항에 대한 요인값
조절 변수	조건부 보상형 거래적 리더십	상급자의 목표 달성 시 보상·이익 설명, 성과에 따른 보상 획득 방법 안내 정도 관련 2개 문항에 대한 요인값
통제 변수	보수만족	업무성과, 민간업체와 비교, 업무의 난이도 및 책임성 정도에 따른 적정 보상 관련 4개 문항에 대한 요인값
	직무만족	업무와 관련된 만족도, 열정, 성취감 수준 관련 3개 문항에 대한 요인값
	후생복지	맞춤형 복지제도 혜택의 실제 필요항목 구성 여부 및 후생복지제도 만족도 관련 2개 문항에 대한 요인값
	승진만족	조직의 승진절차 공정성, 근무성적평정 결과의 공정성 및 승진 반영여부, 직위공모제의 인사관행 채신 정도 및 여성 고위직 승진 어려움 관련 5개 문항에 대한 요인값
	조직시민행동	동료에 대한 자발적 협조, 문제/걱정 청취, 조직의 비품 절약, 동료와의 문제해결 방식 및 공동업무 자발적 참여 정도 관련 5개 문항에 대한 요인값
	삶의 질	삶에 대한 만족도 및 다른 사람과의 비교 시 행복 정도 관련 2개 문항에 대한 요인값
	성별	남성 = 0, 여성 = 1
	배우자 유무	없음 = 0, 있음 = 1
	학력	고졸 이하 = 1, 전문대학 졸업 = 2, 대학(4년제) 졸업 = 3, 대학원 석사 졸업 = 4, 대학원 박사 졸업 = 5
	연령	응답연도 - 생년
	기관유형	중앙 = 0, 지방(광역+기초) = 1
	입직 준비기간	1년 이내 = 1, 1~2년 이내 = 2, 2~3년 이내 = 3, 3~4년 이내 = 4, 4년 이상 = 5
	연도	2022년(준거), 2023년, 2024년

<표 3> 기술 통계 분석 결과

변수	관측치	평균	표준편차	최소	최대
합리문화	18,689	0	1,290	-4,558	2,552
발전문화	18,689	0	1,307	-2,905	3,372
집단문화	18,689	0	1,494	-4,297	3,621
위계문화	18,689	0	1,267	-4,344	2,621
조건부 보상형 거래적 리더십	18,689	0	1,362	-2,990	3,054
이직의도	18,689	3,348	1,138	1	5
보수만족	18,689	0	1,845	-2,738	5,580
직무만족	18,689	0	1,504	-4,556	3,206
후생복지	18,689	0	1,304	-2,889	2,903
승진만족	18,689	0	1,723	-4,102	4,716
조직시민행동	18,689	0	1,674	-7,160	4,373
삶의 질	18,689	0	1,293	-3,365	2,855
성별	18,689	0.462	0.499	0	1
배우자유무	18,689	0.582	0.493	0	1
학력	18,689	2.983	0.651	1	5
연령	18,689	39.382	9.010	19	60
기관유형	18,689	0.669	0.471	0	1
입직준비기간	18,689	2.123	1.052	1	5
연도(2023년)	18,689	0.345	0.475	0	1
연도(2024년)	18,689	0.325	0.468	0	1

질은 문항군을 바탕으로 산출한 요인값이므로 평균이 0으로 표준화되어 있다. 이직의도는 평균 3.348, 표준편차 1.138로 나타났다. 한편, 상관관계 분석 결과는 <표 4>와 같다. 이직의도는 조건부 보상형 거래적 리더십, 발전문화, 집단문화, 보수만족, 직무만족, 승진만족, 삶의 질과 부(-)의 상관관계를 보였다. 다만, 조건부 보상형 거래적 리더십과 발전문화, 집단문화의 상관이 각각 0.511, 0.517 등으로 확인되어, 예비적으로 회귀모형의 다중공선성 여부를 점검하기 위해 모형 1~4에 포함된 설명변수들의 분산팽창계수(VIF)를 산출한 결과, 상호작용항을 포함한 최종모형을 비롯한 모든 모형에서 설명변수의 VIF가 10을 초과하지 않았다. 이에 따라 다중공선성으로 인한 추정상의 문제는 크지 않은 것으로 판단하였다.

2) 회귀분석 결과

전체 표본을 대상으로 한 위계적 회귀분석 결과는 <표 5>에 제시하였다. 모형 1은 통제변수만을 포함한 모형이다. 분석 결과, 배우자가 있거나 학력과 조직시민행동이 높을수록 이직의도가 높게 나타났고, 연령, 보수만족, 직무만족, 승진만족, 삶의 질이 높을수록 이직의도는 낮게 나타났다. 기관유형 변수는 지방 소속을 1로 코딩하였으므로, 계수가 부(-)라는 것은 중앙 소속 공무원에 비해 지방 소속 공무원의 이직의도가 낮게 나타났음을 의미한다. 입직준비기간이 길수록 이직의도는 낮게 나타났다. 2022년을 기준으로 할 때 2023년과 2024년의 이직의도는 더 높게 관찰되었다. 다만 통제변수 계수는 본 연구의 핵심 가설 검증 대상

† p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

구분	종속변수: 이직의도							
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
	Coef.	(S.E.)	Coef.	(S.E.)	Coef.	(S.E.)	Coef.	(S.E.)
합리문화			0.038***	(0.009)	0.040***	(0.009)	0.043***	(0.009)
발전문화			-0.066***	(0.01)	-0.060***	(0.010)	-0.057***	(0.010)
집단문화			0.003	(0.009)	0.008	(0.009)	0.006	(0.009)
위계문화			0.022*	(0.009)	0.024**	(0.009)	0.013	(0.009)
조건부 보상형 거래적 리더십					-0.036***	(0.009)	-0.032***	(0.009)
합리문화 × 거래적 리더십							0.004	(0.006)
발전문화 × 거래적 리더십							0.014*	(0.006)
집단문화 × 거래적 리더십							-0.008	(0.006)
위계문화 × 거래적 리더십							-0.019**	(0.006)

구분		종속변수: 이직의도							
		모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
		Coef.	(S.E.)	Coef.	(S.E.)	Coef.	(S.E.)	Coef.	(S.E.)
통제 변수	보수만족	-0.112***	(0.006)	-0.103***	(0.006)	-0.100***	(0.006)	-0.100***	(0.006)
	직무만족	-0.121***	(0.008)	-0.117***	(0.009)	-0.113***	(0.009)	-0.112***	(0.009)
	후생복지	0.010	(0.009)	0.007	(0.009)	0.008	(0.009)	0.007	(0.009)
	승진만족	-0.062***	(0.007)	-0.055***	(0.007)	-0.049***	(0.007)	-0.049***	(0.007)
	조직시민행동	0.052***	(0.007)	0.048***	(0.007)	0.049***	(0.007)	0.050***	(0.008)
	삶의 질	-0.166***	(0.009)	-0.166***	(0.009)	-0.165***	(0.009)	-0.165***	(0.009)
	성별	-0.012	(0.018)	-0.020	(0.018)	-0.024	(0.018)	-0.025	(0.018)
	배우자유무	0.050*	(0.022)	0.048*	(0.022)	0.048*	(0.022)	0.048*	(0.022)
	학력	0.077***	(0.015)	0.074***	(0.015)	0.074***	(0.015)	0.074***	(0.015)
	연령	-0.025***	(0.001)	-0.025***	(0.001)	-0.025***	(0.001)	-0.025***	(0.001)
	중앙/지방	-0.060*	(0.024)	-0.053*	(0.024)	-0.054*	(0.024)	-0.057*	(0.024)
	입직준비기간	-0.053***	(0.009)	-0.054***	(0.009)	-0.053***	(0.009)	-0.053***	(0.009)
	연도(2023년)	0.062**	(0.021)	0.066**	(0.021)	0.070***	(0.021)	0.068**	(0.021)
	연도(2024년)	0.063**	(0.023)	0.068**	(0.022)	0.075***	(0.023)	0.075***	(0.023)
상수		4.185***	(0.071)	4.188***	(0.071)	4.191***	(0.071)	4.204***	(0.071)
관측치		18,689		18,689		18,689		18,689	
R ²		0.255		0.260		0.262		0.263	
모형적합(F, Wald F-test)		302.5		255.1		242.6		206.6	

주: 괄호 안의 값은 Linearized Standard errors임

† p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

이 아니며, 특히 직무·조직 인식 변수는 조직문화와 이직의도 사이의 매개경로에 위치할 가능성이 있으므로 인과적 의미를 부여하지 않는다.

모형 2는 조직문화 네 유형을 추가한 모형이다. 합리문화는 이직의도와 정(+)의 관계를 보였고($b=0.038$, $p<0.001$), 발전문화는 이직의도와 부(-)의 관계를 보였다($b=-0.066$, $p<0.001$). 집단문화는 통계적으로 유의하지 않았으며, 위계문화는 약한 정(+)의 관계를 보였다($b=0.022$, $p<0.05$). 이는 다른 통제변수와 조직문화 유형을 동시에 고려했을 때, 성과·경쟁·실적을 강조하는 문화는 이직의도 증가와, 혁신·유연성·변화 대응을 강조하는 문화는 이직의도 감소와 관련됨을 보여준다.

모형 3은 조건부 보상형 거래적 리더십을 추가한 모형이다. 조건부 보상형 거래적 리더십은 이직

의도와 유의한 부(-)의 관계를 보였다($b=-0.036$, $p<0.001$). 이는 상급자가 성과기준과 보상·인정 가능성을 명확히 설명한다고 인식할수록 공무원의 이직의도가 낮게 나타남을 의미한다. 합리문화와 발전문화의 방향 및 유의성은 모형 3에서도 유지되었다.

모형 4는 조직문화와 조건부 보상형 거래적 리더십의 상호작용항을 포함한 최종 모형이다. 모형 4에서도 합리문화는 이직의도와 정(+)의 관계를 보였고($b=0.043$, $p<0.001$), 발전문화는 이직의도와 부(-)의 관계를 보였다($b=-0.057$, $p<0.001$). 집단문화와 위계문화의 주효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 가설 1은 부분적으로 지지되었다. 구체적으로 가설 1-1과 가설 1-2는 지지되었으나, 가설 1-3과 가설 1-4는 지지되지 않았다. 조건부 보상형 거래적 리더십은 모형 4에서도 이직의

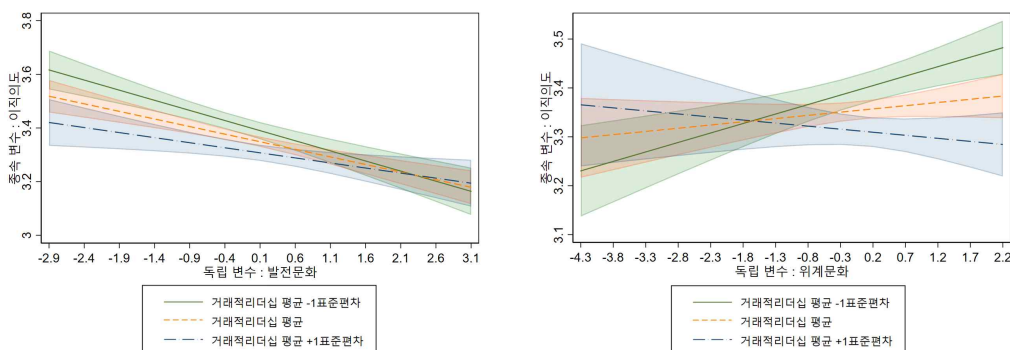
도와 부(-)의 관계를 보여($b=-0.032$, $p<0.001$), 가설 2는 지지되었다.

조절효과의 경우 네 개 상호작용항 중 발전문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십과 위계문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십만 통계적으로 유의하였다. 발전문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십은 정(+)의 방향으로 유의하였고($b=0.014$, $p<0.05$), 위계문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십은 부(-)의 방향으로 유의하였다($b=-0.019$, $p<0.01$). 반면 합리문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십과 집단문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십은 유의하지 않았다. 따라서 가설 3은 부분적으로 지지되었다. 가설 3-2와 가설 3-4는 지지되었으나, 가설 3-1과 가설 3-3은 지지되지 않았다.

유의한 상호작용항의 형태를 해석하기 위해 조건부 보상형 거래적 리더십의 평균 및 ± 1 표준편차 수준에서 예측된 이직의도를 도식화하였다. <그림 1>의 왼쪽 그래프는 발전문화와 이직의도의 관계가 조건부 보상형 거래적 리더십 수준에 따라 달라지는 양상을 보여준다. 발전문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십의 상호작용항이 정(+)으로 추정되었다는 것은 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 발전문화가 이직의도를 낮추는 기울기가 완만해진다는 의미이다. 단순기울

기 검증 결과, 조건부 보상형 거래적 리더십이 낮은 수준(-1 SD)에서 발전문화는 이직의도와 유의한 부(-)의 관계를 보였고($b=-0.075$, $p<0.001$), 조건부 보상형 거래적 리더십이 높은 수준(+1 SD)에서도 부(-)의 관계는 유지되었으나 그 크기는 상대적으로 작았다($b=-0.038$, $p<0.01$). 이는 조건부 보상형 거래적 리더십이 발전문화를 훼손하거나 이직의도를 높인다는 의미가 아니라, 발전문화의 이직의도 완화 효과가 이미 큰 조건에서는 성과기준과 보상·인정 기준을 명료화하는 관리행동의 추가적 한계효과가 작아진다는 의미로 해석하는 것이 타당하다.

<그림 1>의 오른쪽 그래프는 위계문화와 이직의도의 관계가 조건부 보상형 거래적 리더십 수준에 따라 달라지는 양상을 보여준다. 모형 4에서 위계문화의 주효과는 유의하지 않았으나, 위계문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십 상호작용항은 부(-)의 방향으로 유의하였다. 단순기울기 검증 결과, 조건부 보상형 거래적 리더십이 낮은 수준(-1 SD)에서는 위계문화가 이직의도와 유의한 정(+)의 관계를 보였으나($b=0.039$, $p<0.001$), 조건부 보상형 거래적 리더십이 높은 수준(+1 SD)에서는 위계문화의 효과가 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 위계문화가 항상 이직의도를 높이는



<그림 1> 이직의도와 조직문화(발전/위계)의 관계에 대한 조건부 보상형 거래적 리더십의 조절효과

것이 아니라, 조건부 보상형 거래적 리더십이 낮은 조건에서 위계문화의 부정적 관련성이 두드러진다는 점을 보여준다. 반대로 조건부 보상형 거래적 리더십이 높은 조건에서는 규칙과 책임, 문서화 중심의 문화가 보다 예측가능한 업무 구조로 해석되면서 이직의도와 정(+)적 관련성이 완충될 수 있다.

마지막으로 조절효과의 실질적 크기를 검토할 필요가 있다. 모형 3의 R^2 는 0.262이고, 상호작용항을 추가한 모형 4의 R^2 는 0.263이다. 즉 네 개의 상호작용항이 추가로 설명한 이직의도 분산은 약 0.001, 다시 말해 0.1%p 수준이다. 표본 수가 18,689명으로 크기 때문에 작은 효과도 통계적으로 유의하게 추정될 수 있다. 따라서 본 연구의 조절효과는 공무원 이직의도를 설명하는 주된 결정요인이자보다, 조직문화와 이직의도의 관계가 성과기준과 보상·인정 기준을 명료화하는 리더 행동에 따라 부분적으로 달라질 수 있음을 보여주는 경계조건으로 해석해야 한다. 이는 조절효과 연구에서 상호작용항의 통계적 유의성뿐 아니라 이론적 근거, 예측값 도식화, 단순기울기, 효과 크기 해석을 함께 제시해야 한다는 방법론적 권고와도 일치한다(Aguinis, Beaty, Boik, & Pierce, 2005; Aguinis & Gottfredson, 2010; Cohen, 1990).

5. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 공공부문 조직문화와 공무원의 이직의도 사이의 관계를 분석하고, 조건부 보상형 거래적 리더십이 그 관계를 어떻게 조절하는지 검증하였다. 2022~2024년 공직생활실태조사 통합자료 18,689명을 분석한 결과, 합리문화는 이직의도와 정(+)의 관계를, 발전문화는 부(-)의 관계를 보였다. 조건부 보상형 거래적 리더십 역시 이직

의도와 부(-)의 관계를 보였다. 조절효과는 발전문화와 위계문화에서만 확인되었다. 발전문화의 이직의도 완화효과는 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 완만해졌고, 위계문화의 이직의도 증가 경향은 조건부 보상형 거래적 리더십 수준이 높을수록 약화되었다.

이러한 분석 결과는 다음과 같은 이론적 함의를 갖는다. 첫째, 공공조직에서 조직문화 유형이 이직의도와 체계적으로 연결될 수 있음을 재확인하였다. 공공부문 이직의도에 관한 메타분석은 직무만족, 직무소진, 역할모호성, 정서적 조직몰입, 의사결정 참여 등 직무·조직 경험 요인이 중요한 예측요인임을 보여주었다(Hur & Abner, 2024). 본 연구는 이러한 논의를 조직문화 유형의 차원으로 확장하여, 공공조직 구성원이 경험하는 성과지향, 혁신·학습, 관계적 협업, 규칙과 통제 문화가 이직의도와 서로 다른 방식으로 연결될 수 있음을 제시하였다.

둘째, 합리문화가 이직의도와 정(+)의 관련성을 보인 결과는 공공조직에서 성과와 효율성의 강조가 반드시 구성원의 잔류 의사를 높이는 것은 아니라는 점을 보여준다. 한국 지방정부 공무원 자료를 활용한 연구에서도 효율성 강조는 이직의도를 높일 수 있으며, 절차적 정의와 혁신풍토는 이를 완충할 수 있는 것으로 나타났다(Campbell et al., 2014). 본 연구의 결과는 이러한 논의와 정합적으로, 성과·경쟁·실적 중심의 문화가 공정한 보상, 승진, 인정, 절차적 예측가능성과 충분히 결합되지 않을 경우 구성원에게 성과압박으로 경험될 수 있음을 시사한다. 다만 국내 청년 공무원 연구에서 조직 내 실적주의와 보상공정성이 이직의도를 낮추는 방향으로 나타났다는 점을 고려하면, 문제는 성과관리 자체라기보다 성과관리의 공정성, 설명가능성, 보상 연계성이라고 해석하는 것이 타당하다(김효선, 조윤직, 2024).

셋째, 발전문화가 이직의도와 부(-)의 관계를 보인 결과는 혁신풍토가 공공조직 구성원의 이직의도를 낮출 수 있다는 선행연구와 정합적이다. 호주 공공서비스 연구에서는 혁신풍토가 다양한 유형의 이직의도를 낮추는 효과를 보였고, 국내 연구에서도 혁신적 조직문화와 청년세대 공무원의 이직의도 간 관련성이 반복적으로 논의되고 있다(Demircioglu & Berman, 2019; Lee et al., 2026; 조성용 외, 2024; 홍상우, 박현욱, 2025). 이러한 결과는 공공조직의 인재 유지 전략이 단순히 보수나 승진제도 개선에 머무르기보다, 구성원이 변화와 개선 시도에 참여하고 자신의 역량을 확장할 수 있는 문화적 조건을 구축해야 함을 시사한다.

넷째, 본 연구는 위계문화의 효과를 단선적으로 해석하기 어렵다는 점을 보여준다. 모형 4에서 위계문화의 주효과는 유의하지 않았지만, 위계문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십의 상호작용항은 부(-)의 방향으로 유의하였다. 이는 위계문화가 항상 이직의도를 높이는 것이 아니라, 조건부 보상형 거래적 리더십이 낮은 조건에서 위계문화의 부정적 관련성이 두드러질 수 있음을 의미한다. 효과적인 조직규칙은 목적이 이해되고 일관되게 적용되며 적절한 통제를 제공할 때 구성원의 이탈의도를 낮출 수 있다(Kaufmann et al., 2023). 반대로 위계문화가 조직공정성의 긍정적 효과를 약화시키는 방식으로 경험될 경우에는 이직의도 관리에 부정적으로 작동할 수 있다(김상우, 황희영, 2025). 따라서 공공조직의 위계문화는 폐기해야 할 관료제적 잔재라기보다, 공정성·예측가능성·설명가능성을 갖춘 규칙 운영으로 전환되어야 할 관리 대상이다.

다섯째, 발전문화 × 조건부 보상형 거래적 리더십의 정(+) 상호작용은 조건부 보상형 거래적 리더십이 발전문화를 훼손한다는 의미가 아니라, 발전문화가 이미 강한 조건에서는 조건부 보상형 거래

적 리더십의 추가적인 한계효과가 제한될 수 있음을 의미한다. 이는 부하, 과업, 조직 특성이 리더십의 기능을 일부 대체할 수 있다는 리더십 대체이론의 관점과 연결된다(Kerr & Jermier, 1978). 동시에 공공부문에서 혁신행동은 기존 업무관행과 충돌할 경우 구성원에게 추가 부담이나 이직의도 증가로 이어질 수 있다(Choi, 2025). 따라서 발전문화는 무조건적인 변화 요구가 아니라 학습, 자율성, 실패 허용, 업무 기준의 명료성이 함께 결합될 때 이직의도 완화 자원으로 기능할 수 있다. 본 연구의 결과는 발전문화와 조건부 보상형 거래적 리더십이 단순한 보완 관계만 갖는 것이 아니라, 조직문화가 제공하는 자원 수준에 따라 리더십의 한계효과가 달라질 수 있음을 보여준다.

더불어 실증 분석 결과에 대한 정책적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 성과관리의 강화와 공무원 이탈 방지를 동일한 방향의 과제로 단순화해서는 안 된다. 합리문화가 이직의도와 정(+)의 관련성을 보였다는 점은 성과·경쟁·실적 중심의 관리가 공정한 절차, 보상·인정 기준의 명료성, 실질적 피드백과 결합되지 않을 경우 구성원에게 성과압박으로 경험될 수 있음을 시사한다. 따라서 성과관리는 단순한 목표 상향이나 실적 비교가 아니라, 평가기준의 공개성, 보상·승진과의 설명 가능한 연계, 업무량과 책임 수준의 균형, 성과 달성 과정에 대한 정례적 피드백을 포함하는 방식으로 설계되어야 한다. 특히 보수와 승진 재량이 제한적인 공공조직에서는 물질적 보상의 크기만큼이나 인정의 절차, 피드백의 질, 성과기준의 예측가능성이 중요하다.

또한 공직 이탈을 완화하기 위해서는 발전문화의 핵심 요소를 장기적으로 강화해야 한다. 발전문화가 이직의도와 부(-)의 관계를 보였다는 결과는 공무원에게 학습과 성장, 변화 대응, 개선 시도에 대한 자율성을 제공하는 조직문화가 인재 유지

에 중요함을 보여준다. 다만 혁신과 변화는 구성원에게 추가 업무나 책임 전가로 경험될 수 있으므로, 혁신을 요구하는 만큼 실패에 대한 보호, 업무조정, 자원 제공, 의사결정 참여가 함께 설계되어야 한다. 혁신문화는 구호가 아니라 구성원이 실제로 개선 아이디어를 제안하고 실행할 수 있는 시간, 권한, 심리적 안전성을 포함할 때 이직의도 완화 자원으로 작동할 수 있다.

위계문화가 강한 공공조직에서는 위계 자체를 단기간에 해체하려 하기보다, 규칙과 절차의 질을 높이는 접근이 현실적이다. 본 연구에서 조건부 보상형 거래적 리더십은 위계문화와 이직의도의 관계를 완충하는 방향으로 작동하였다. 따라서 상급자는 규칙 준수와 책임을 요구하는 데 그치지 않고, 목표가 무엇인지, 어떤 성과가 인정되는지, 성과와 보상·인정이 어떤 절차로 연결되는지, 구성원이 무엇을 우선해야 하는지를 구체적으로 설명해야 한다. 이러한 조건부 보상형 거래적 리더십은 통제 강화가 아니라 위계적 업무구조를 예측 가능하고 설명 가능한 구조로 전환하는 관리 행동으로 이해되어야 한다.

본 연구에는 아래와 같은 한계가 있다. 첫째, 횡단면 자기보고 자료를 사용했기 때문에 인과관계를 단정할 수 없다. 둘째, 본 연구는 거래적 리더

십 가운데 조건부 보상 차원에 초점을 두었으므로 예외적 관리, 수동적 관리, 변혁적 리더십과의 비교는 수행하지 못하였다. 셋째, 실제 이직이 아니라 이직의도를 분석했으므로 실제 이탈 행동과의 연결은 추가 검증이 필요하다. 넷째, 3개년 자료를 통합했으나 동일 응답자의 반복 참여 여부를 식별할 수 없어 반복 횟단면 자료로만 해석해야 한다. 다섯째, 직무만족, 보수만족, 승진만족 등 일부 통제변수는 조직문화와 이직의도 사이의 매개 경로에 위치할 가능성이 있으므로, 본 연구의 계수는 조직문화의 총효과라기보다 직무·조직 인식을 일정하게 둔 상태에서의 잔여적 관련성으로 이해해야 한다. 여섯째, 상호작용항의 추가 설명력이 작으므로 조절효과의 정책적 의미는 신중하게 해석되어야 한다.

그럼에도 본 연구는 공공조직의 이직의도를 조직문화와 조건부 보상형 거래적 리더십의 결합 속에서 분석했다는 점에서 의의가 있다. 공무원의 이직의도는 단일 처방으로 해결될 수 있는 문제가 아니다. 성과압박을 완화하는 제도 설계, 발전문화의 강화, 공정하고 명료한 인정·보상 기준, 위계적 구조 안에서의 예측 가능한 리더십이 함께 작동할 때 공공부문의 인재 유지 가능성이 높아질 수 있다.

참 고 문 헌

- 고대유·김강민 (2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. <한국 인사행정학회보>, 20(1), 91-118.
- 고미나 (2025). 공공부문 승진 공정성 인식이 이직의도에 미치는 영향: 삶의 질의 매개효과와 세대의 조절효과를 중심으로. <한국사회와 행정연구>, 36(1), 95-120.
- 김상우·황희영 (2025). MZ세대 공무원의 조직공정성에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향분석: 위계문화의 조절효과를 중심으로. <정책개발연구>, 25(2), 1-42.
- 김소희 (2022). 16개 중앙행정기관의 조직문화와 공공봉사동기: Cameron & Quinn의 경쟁가치모형을 토대로 한

- 다층분석. <한국행정학보>, 56(1), 209-242.
- 김필 · 정윤진 · 임도빈 (2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. <행정논총>, 58(1), 73-108.
- 김효선 · 조운직 (2024). 2030 공무원 이직의도의 결정요인에 관한 연구. <융합사회와 공공정책>, 18(1), 75-111.
- 박서연 · 박관태 · 임동진 (2023). 공무원의 직무동기가 이직의도에 미치는 영향: 조직문화와 세대별 차이의 조절효과를 중심으로. <한국인사행정학회보>, 22(1), 153-189.
- 박수경 · 문국경 (2023). 공공봉사동기(PSM)가 이직의도에 미치는 영향: 서번트 리더십의 조절효과를 중심으로. <한국행정논집>, 35(3), 229-254.
- 박정인 (2024). 기초자치단체 공무원의 직무스트레스 요인이 공직만족도와 이직의도에 미치는 영향: 관계지향문화 조절효과를 중심으로. <GRI 연구논총>, 26(1), 23-46.
- 박정인 · 박민근 (2024). 공무원의 이직의도와 공공봉사동기: 조직시민행동의 매개효과를 중심으로. <GRI 연구논총>, 26(2), 27-47.
- 박현신 (2024). 이직의도에 대한 조직문화와 직무만족의 영향에 관한 연구: 경쟁가치모형을 중심으로. <한국인사행정학회보>, 23(1), 77-113.
- 심규익 (2016). 상사가 발휘하는 리더십스타일이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향. <한국거버넌스학회보>, 23(2), 51-69.
- 우하린 · 문국경 (2022). 공무원의 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과 연구. <한국공공관리학보>, 36(1), 217-241.
- 이가빈 · 박성민 (2024). 공직 내 세대별 적극행정 동인 분석: MZ세대와 비MZ세대의 공공봉사동기, 자기효능감, 리더십 효과 비교를 중심으로. <정부행정>, 20(2), 67-101.
- 이태화 · 이창원 (2013). 우리나라 노인요양보호사의 이직의도 결정요인에 관한 연구. <한국사회와 행정연구>, 24(2), 643-672.
- 정동혁 · 이다운 · 장모세 · 문국경 (2021). 공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석: 거래적 · 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. <한국지방행정학보>, 18(3), 151-177.
- 정주용 · 남태우 · 한승주 (2013). 농촌형 지방자치단체 공무원들의 이동과 그 영향에 관한 연구: 충청북도 사례를 중심으로. <지방행정연구>, 27(4), 67-92.
- 조성용 · 이지석 · 박진술 (2024). 조직문화가 공무원의 이직의도에 미치는 영향: 밀레니얼세대와 Z세대의 조절효과를 중심으로. <한국행정연구>, 33(1), 69-107.
- 최보인 · 장철희 · 권석균 (2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구. <조직과 인사관리연구>, 35(1), 199-232.
- 최예나 (2023). 웰빙이 공무원의 이직의도에 미치는 영향 연구: 조직공정성과 공공서비스동기의 조절효과를 중심으로. <지방정부연구>, 27(1), 1-37.
- 한국행정연구원 (2023). 공직생활실태조사: 2022년 공직생활실태조사(국가승인통계 공표용 보고서). 서울: 한국행정연구원.
- 한국행정연구원 (2024). 공직생활실태조사: 2023년 공직생활실태조사(국가승인통계 공표용 보고서). 서울: 한국행정연구원.

- 연구원.
- 한국행정연구원 (2025a). 데이터 브리프: 공직사회 관리자금 공무원 이탈 동향과 혁신지향 조직문화의 역할. 서울: 한국행정연구원.
- 한국행정연구원 (2025b). 공직생활실태조사: 2024년 공직생활실태조사(국가승인통계 공표용 보고서). 서울: 한국행정연구원.
- 허성욱 (2024). 상대적 박탈감, 이직의도, 그리고 분배공정성의 매개효과: MZ세대와 기성세대 공무원 비교. <한국인사행정학회보>, 23(4), 67-97.
- 홍상우 · 박현욱 (2025). 청년세대 공무원의 이직의도에 관한 연구: 조직문화와 직무스트레스를 중심으로. <한국정책연구>, 25(4), 403-428.
- 홍상우 · 이대웅 (2023). 조직공정성과 이직의도 간 영향관계에 관한 실증연구: MZ세대 공무원을 중심으로. <한국행정학회보>, 57(3), 1-29.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). Best-practice recommendations for estimating interaction effects using moderated multiple regression. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 776-786.
- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94-107.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. W., Im, T., & Jeong, J. (2014). Internal efficiency and turnover intention: Evidence from local government in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(2), 259-282.
- Choi, I. (2025). The dark side of innovative work behavior: Turnover intention in public service and the moderating role of hierarchical organizational culture. *International Review of Administrative Sciences*, 91(2), 310-328.
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far). *American Psychologist*, 45(12), 1304-1312.
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 1-9.
- Demircioglu, M. A., & Berman, E. (2019). Effects of the innovation climate on turnover intention in

- the Australian public service. *The American Review of Public Administration*, 49(5), 614-628.
- Doornik, J. A., & Hansen, H. (2008). An omnibus test for univariate and multivariate normality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 70, 927-939.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832-850.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115-142.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person - organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kaufmann, W., Borry, E. L., & DeHart-Davis, L. (2023). Can effective organizational rules keep employees from leaving? A study of green tape and turnover intention. *Public Management Review*, 25(8), 1427-1448.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lee, Y. J., Hwang, H., Lim, S., & Yoon, T. (2026). Keeping millennials in the public sector: Comparing turnover intentions of millennial and older generation civil servants. *Public Personnel Management*, 55(1), 3-37.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. MA: Addison-Wesley.

- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior*. 김테열 · 박기찬 · 박원우 · 이덕로 역 (2013). <조직행동론>. 서울: Pearson Education Korea.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253-273.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Public-Sector Organizational Culture and Turnover Intention: Moderating Role of Contingent Reward Transactional Leadership

Yonghun Cho, Yeongjun Ko

Chungnam National University Graduate School of National Public Policy

Public-sector turnover intention has become a salient human resource management issue beyond early-career civil servants. Drawing on the competing values framework, this study examined how public-sector organizational culture is associated with the turnover intention of civil servants and whether contingent reward transactional leadership moderates these relationships. Contingent reward transactional leadership refers to supervisory behavior that clarifies the performance goals and the rewards or recognition linked to goal attainment, rather than the broader transactional leadership construct including management-by-exception. Using pooled data from the 2022-2024 Public Employee Perception Surveys conducted by the Korea Institute of Public Administration, this study analyzed 18,689 civil servants using hierarchical regression models that controlled for individual characteristics, agency type, entry preparation period, job- and organization-related perceptions, and year effects. The results showed that rational culture is positively associated with the turnover intention, whereas developmental culture and contingent reward transactional leadership are negatively associated with it. Developmental culture $\times$ contingent reward transactional leadership is positive and significant, while hierarchical culture $\times$ contingent reward transactional leadership is negative and significant. These findings suggest that contingent reward transactional leadership functions as a boundary condition linking organizational culture to retention in the public sector.

Keywords: Organizational Culture, Turnover Intention, Contingent Reward Transactional Leadership, Contingent Reward, Competing Values Framework, Civil Servants