

공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석

- 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로 -

Analysis of the Effect of Public Service Value on Turnover intention
- Focusing on the moderation effect of transactional leadership
and transformational leadership -

정 동 혁 (인하대학교 대학원 산업보안거버넌스 정책학 통합과정 - 주저자)

이 다 운 (인하대학교 대학원 행정학 박사과정 - 공동저자)

장 모 세 (인하대학교 대학원 산업보안거버넌스 경영공학 석사과정 - 공동저자)

문 국 경 (인하대학교 행정학과·대학원 산업보안거버넌스전공 조교수- 교신저자)

Abstract

Donghyeok Jeong / Dawoon Lee / Moses Jang / Kuk-Kyoung Moon

The purpose of this study is to investigate the effect of public service value on turnover intention and the moderating effect of leadership styles based on various organizational theories including similarity-attraction theory, contingency theory, and self-determination theory. Using the survey data drawn from Korean central and local agencies and logit regression analysis, this study found that public service value was negatively associated with turnover intention. The statistical results showed that transformational leadership significantly weakens the relationship between public service value and turnover intention. Further analysis revealed that transformational leadership enhances the negative relationship between public service value and turnover intention, whereas the moderating impact of transactional leadership on the relationship is not statistically significant. The implications of these results for public administration and public administrators are also discussed.

Keywords: public service value, turnover intention, transactional leadership, transformational leadership, moderating effect

I. 서론

올해 2~4월까지 청년(15~29세)실업률이 10%를 넘는 등 올해 초 우리 사회의 청년 고용지표가 코로나19로 인한 경기침체와 맞물려 상당히 불안정한 모습을 보여왔다. 취업난의 어려운 상황 속에서 청년의 60%가 공무원 시험을 준비하는 이른바 공시족이 열풍 하는 현상은 어찌 보면 청년들이 안정적인 일자리를 원하고 있다는 현실을 역력히 드러내는 대목이라고 할 수 있다(육동인, 2019). 2020년 한국경제연구원이 전국 4년제 대학 재학생과 졸업생 4,158명을 대상으로 취업 희망직장을 조사한 결과, 공공조직이 대기업과 함께 가고 싶은 직장, 공동 2위(16.8%)로 나타났다(임세웅, 2021). 이처럼 많은 젊은이가 직업적 안정성이 높고 노후가 보장되는 공공조직을 꿈의 직장으로 생각하는 경향이 증가하고 있음을 알 수 있다.

그러나 다른 한편으로는 2011년부터 2020년까지 자발적으로 퇴직한 4, 5급 공무원의 숫자는 7,080명이었으며, 한해 300~400명 입직 인원 대비 자발적 퇴직자의 숫자가 입직한 인원을 1.77배 앞서는 현실에 주의할 필요가 있다(문채석, 2021). 공무원이 이직을 결심하게 된 이유를 살펴보면 낮은 보수, 가치관과 적성의 불일치, 승진적체, 과도한 업무량, 보람을 느끼지 못함, 상·하 인간관계의 갈등, 동료 간의 트러블 등의 다양한 원인이 있음을 알 수 있다(한국행정연구원, 2021). 이처럼 공직사회에서 이직률이 증가한 현상을 바라보는 대다수 행정학자와 실무가는 이직이 조직에 미치는 부정적 효과를 우려하고 있다(왕태규·주효진, 2020; 김필 외, 2020; 고대유·김강민, 2021). 그 이유는 공공조직 구성원들의 이직은 정책의 연속성과 전문성을 떨어뜨릴 수 있고, 한 사람의 공무원을 숙련시키기 위해 신규채용 및 훈련과정에서 발생하는 비용적 손실을 초래할 수 있기 때문이다. 물론 이직의도가 곧바로 이직행동으로 이어지지 않고, 조직에 대한 애착과 몰입이 떠난 채 계속하여 조직에 머무를 수도 있다(Jung, 2010; 유상엽·한승주, 2017; 고대유·김강민, 2021). 하지만 이러한 현상이 장기간 지속될 경우 직무태만, 결근, 동료의 사기저하 등을 유발하여 결국 정부의 경쟁력을 약화시키는 원인이 될 수 있다(Abbasi & Hollman, 2000). 따라서 공무원의 이직의도를 야기하는 요인을 발굴하여 이러한 이직의도를 낮추기 위한 효과적인 인적자원관리 전략을 세워야 할 것이다(왕태규·주효진, 2020; 김필 외, 2020; 고대유·김강민, 2021).

사실 그동안 많은 행정학자는 조직구조와 보상체계, 직무특성 등과 같은 다양한 조직구성요소가 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다(주효진, 2013; 오세영 외, 2016; 이승우·남재성, 2020). 그러나 공무원의 이직은 단순히 표면적으로 보이는 조직관리시스템의 문제만으로 설명할 수는 없다. 왜냐하면 공공조직은 민간기업과 달리 영리추구를 목적으로 하지 않고 공공의 이익을 실현하는 것을 최우선으로 삼기 때문이다. 또한, 공공조직 구성원은 보수나 성과급 등의 외재적 보상을 추구하기보다는 직무 자체가 지닌 상징성, 시민에 대한 봉사 등과 같은 내재적 보상을 선호하기 때문이다(김태호·노종호, 2010; Rainey, 1979; 이경은·전영한, 2020). 이러

한 공공조직의 특성을 고려하면 이직의도에 영향을 줄 수 있는 조직 내·외부의 물리적인 환경 뿐만 아니라 믿음, 신념, 성격 등 개인이 보유하고 있는 내면적인 요인에 대한 접근도 필요하다. 그러한 요인 중 하나가 바로 공공조직 구성원이 직무를 수행하고 의사결정을 함에 있어 기준과 지침이 되는 공직가치이다(박정호, 2015; 김상목, 2017). 공직가치가 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 이유는 유사성-매력이론(similarity-attraction theory)에서 찾을 수 있는데, 조직 구성원이 지닌 직업적 가치가 조직으로부터 부여받은 직무에서 요구되는 가치와의 유사성(적합성)이 높을 때, 그 구성원은 직무와 조직에 대한 애착과 몰입이 강화되고, 결국 이직의도가 감소할 것이다. 그러나 공공조직 구성원 개인의 직업적 가치와 이직의도가 어떠한 관계가 있는지에 관한 국내연구는 아직 미진한 편이다. 따라서 본 연구에서는 중앙부처와 지방자치단체 공무원을 대상으로 공직가치가 이직의도에 미치는 영향을 실증분석하였다.

한편 상황이론(contingency theory)에 의하면, 조직구성원의 심리적 특징이 조직행태에 미치는 영향은 각 조직이 처한 상황과 맥락에 따라 다르게 나타날 수 있다(진종순, 2015). 즉 공직가치와 이직의도 간의 관계는 조직구성원을 둘러싼 환경에 의해 차별적으로 나타날 수 있다는 의미이다. 특히 본 연구에서는 상황적 조건으로서 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 주목하였다. 자기결정성이론(self-determination theory)에 의하면, 부하가 달성한 성과에 따라 보상 또는 처벌을 통해 리더가 영향력을 행사하는 거래적 리더십보다 부하에게 조직의 비전을 제시하고, 권한위임을 하며, 도전적 목표를 세울 수 있도록 리더가 직접 지원하는 변혁적 리더십이 공직가치와 직무 간의 적합성을 강화하기 때문이다(Deci et al, 2017; Ma & Jiang, 2018). 즉 변혁적 리더하에 있는 조직구성원들이 거래적 리더하에 있는 구성원들보다 직무수행에 있어서 보다 더 적극적으로 공직가치를 발휘할 수 있기 때문에 내재적 만족이 충족되고 결국 조직에 오래 머무르고 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 상황 요인으로써 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공직가치와 이직의도 간의 관계를 조절하는지 실증분석하였고, 그 결과는 성과와 경제적 보상을 강조하는 현대 공공조직 관리전략에 대한 이론적·실무적 함의를 제공하는 데 이바지할 것이다.

본 연구는 다음과 같이 진행되었다. 먼저 2장에서는 공직가치와 이직의도에 관한 선행연구를 살펴보고, 공직가치와 이직의도 간의 관계를 조절하는 요인으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 관한 이론적 근거를 검토하여 가설을 설정하였다. 3장에서는 본 연구의 가설을 검증하기 위해 한국행정연구원에서 실시한 「2020년 공직생활실태조사」 설문자료를 분석하였다. 4장에서는 분석결과를 바탕으로 가설검증을 하였다. 마지막으로 5장에서는 연구의 분석결과를 바탕으로 이론적·실무적 시사점을 제시하고 연구의 한계를 논의하였다.

II. 이론적 논의 및 가설설정

1. 공직가치와 이직의도

이직의도(turnover intention)란 조직구성원이 본인이 속한 현재의 조직을 자발적으로 이탈하려는 의지를 의미한다(Griffeth Hom & Gaertner, 2000; 오인수 외, 2007; Price & Mueller, 1981; 박상현, 2020). 이직이 조직에 미치는 부정적 효과로 인해 공사조직을 막론하고 이직은 조직 관리자들에겐 매우 중요한 이슈이다(왕태규·주효진, 2020). 예를 들어, 구성원들의 빈번한 이직으로 인해 야기되는 어수선한 조직 분위기는 내부의 결속력과 남아 있는 구성원들의 연속적인 직무수행을 방해하고 조직에 대한 몰입을 저하시킨다(고대유·김강민, 2021; 강동철, 2016). 더욱이 인재의 이탈은 한 사람의 공적 인재를 키워내는 데 소요된 비용과 시간 등의 행정력 낭비와 경제적 손실을 초래하며 정부 조직의 생산성을 낮추는 요인이 되기도 한다(구룡회 외, 2018; 김성연, 2020). 즉 이직은 조직 내부의 사회적 관계를 약화하고 조직의 인적자원 손실을 유발하여 조직의 경쟁력을 약화시키는 것이다. 따라서 조직성과를 향상하기 위해 조직 구성원의 이직의도를 약화할 수 있는 조직관리 전략을 마련하는 것이 필수적이라 할 수 있다(김필 외, 2020; 왕태규·주효진, 2020).

공공조직 구성원들의 개인적 신념, 태도, 동기 등의 내면적 성향이 이직의도에 영향을 미친다는 주장이 제기되고 있다(고대유·김강민, 2021; 오세영 외, 2016; 김필 외, 2020). 특히 본 연구에서는 공직자의 행동과 의사결정의 판단기준인, 공직가치 연구에 초점을 맞추었다. 여기서 가치란 사람들이 판단하고 행동을 결정할 때 '바람직하다'고 내재화된 기준 혹은 목표에 따른 가치 판단적 신념체계와 태도를 의미한다(Kernaghan, 2003; 박정호, 2015; 김상묵, 2017). 그리고 이러한 공직자 개인의 내재화된 가치가 반영되는 공간이 공직 영역(public domain) 이다(정윤수, 2015). 즉, 공직가치(public service values)란 공무원이 직무를 수행하면서 공익실현을 위해 지녀야 할 바람직한 직업가치라고 정의할 수 있다(노승용, 2007; 손화정 외, 2019; 허희영, 2020).

〈표 1〉 공직가치에 대한 개념정의

구분	정의
김영천·박경규(2007)	공익을 추구하는 '공직으로서의 직업가치' 및 '공무원 개개인의 순수한 직업적 가치'
김상묵(2017)	공공가치(public value)를 이루기 위해 공무원이 필수적으로 갖춰야 할 태도와 기술 등을 고양하는 가치
인사혁신처 국가공무원인재개발원 리더십개발부(2021)	'국민 전체에 대한 봉사자'라는 헌법상의 공직 의무를 수행하면서, 공직자가 추구해야 할 바람직한 가치관이자 행동의 원칙
한국행정연구원(2021)	공공가치 실현이라는 목표를 달성하기 위해 공무원이 공직을 수행하면서 지켜야 하는 바람직한 기준과 신념체계, 그리고 가치

한편, 공직가치의 구성요소에 관한 선행연구를 살펴보면, 노승용(2007: 9)은 우리나라 고위공무원을 대상으로 공직가치의 구성요소를 실증하였는데, 분석결과에 따르면 공직가치는 개인가치(정직성, 일관성, 정합성, 호혜성, 자긍심), 조직가치(변화와 혁신, 조직의 공정성), 전문가치(창의성, 전문성), 법적 가치(합법성), 공익가치(형평성, 민주성) 등의 다차원적 요소로 이루어졌다는 사실을 밝히었다. 미국 공무원을 대상으로 공직가치 체계를 연구한 Witesman & Walters(2014: 380-383)에 의하면, 공직가치는 사회정의(social justice), 투명성(transparency), 반응성(responsiveness), 자비심(benevolence) 등의 다양한 요소로 구성되어있다는 것을 밝혔다. Witesman & Walters(2014)의 분석 틀을 한국적 맥락에 적용한 심동철(2017)은 민주적 가치(대표성, 다양성, 책임성), 윤리적 가치(공직윤리, 공직 의무, 중립성) 인본주의적 가치(예의 바름, 동정, 인본주의), 전문직업적 가치(원칙성, 효과성, 효율성) 등의 세부적 가치들을 제시하였다.

그렇다면 공직가치와 이직의도에 영향을 미치는 메커니즘(mechanism)은 무엇일까? 공직가치와 이직의도 간의 관계는 유사성-매력 이론(similarity-attraction theory)으로 예측할 수 있다. Byrne(1971)에 따르면 개인은 자신과 유사한 표면적(인종, 나이, 성별 등), 또는 내면적(가치, 성격, 태도 등) 특징을 지닌 상대방(상관, 동료, 직무, 조직 등)에게 호감을 느끼고 이에 따라 커뮤니케이션이 활발해지며 상호갈등이 줄어든다. 이러한 유사성-매력 이론의 관점에 따르면, 조직구성원의 가치와 직무가 요구하는 가치가 부합할 때, 조직의 성과향상에 이바지하는 긍정적인 조직행태를 띠게 된다. 민주적, 윤리적, 인본주의적, 전문직업적 가치 등으로 구성된 공직가치가 충만한 조직구성원은 조직으로부터 부여받은 직무에 대한 적합성을 경험할 것이다. 이는 공공조직의 구성원이 수행하는 공직이 민간기업과 달리 금전적 보상 및 개인의 사적 이익보다는 공공의 이익을 우선시하고, 이타적 행위와 행정책임을 요구하며, 공정한 업무수행을 강조하는 특수성이 있기 때문이다(엄석진·윤영근, 2012; 나현민·하태수, 2013). 즉 공직은 공무원에게 사익에 의해 통제당하기보다는 모든 국민의 일반이익을 추구하고 행정행위 시 헌법적 가치

와 정당한 절차 준수를 요구하는 공익적 마인드(public mind)를 필요로 한다(이도형, 2014; 이종범, 2018; McSwain, 1985). 또한 행정의 전문가로서 책임행정을 지향해야 하며 공적 장(場)에 참여해 시민과 소통하여 민(民)의 목소리를 직무수행에 담아내고, 전문성에 기반하여 정교한 정책설계를 함으로써 사회적 약자를 보호해야 한다(장준구·정종원, 2011; 이도형, 2014). 따라서 이러한 직무특성을 가진 공직을 수행하는 조직구성원이 공직가치를 확고하게 내재화하고 있다면 높은 개인-직무 적합성을 경험할 것이고, 결국 자신의 직무에 대한 매력과 몰입을 느끼게 되어 이직의도가 감소되는 결과를 불러올 것이다(정소윤·심동철, 2017).

이상의 논의에서 알 수 있듯이, 공직가치는 이직의도에 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 대부분의 선행연구는 갈등관리, 교육훈련, 조직구조, 조직문화 등 공직가치의 결정요인에 관심을 두었다(임웅진·최정민, 2021; 왕태규·주효진, 2020; 왕태규, 2019; 임다희·조경훈, 2019). 다만 최근 최예나(2018)가 공공조직 종사자들의 공직가치 인식이 조직성과(효율성과 공공서비스 질)에 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 또한, 공직가치의 하위개념으로서 불특정 시민에게 헌신하고 봉사하려는 공무원 개인의 성향인 공공봉사동기(public service motivation)가 이직의도에 미치는 영향을 분석한 연구가 있는데, 분석결과 공공봉사동기가 충분한 공무원은 그렇지 않은 공무원보다 이직의도가 낮은 것으로 나타났다(김필 외, 2020; 고대유·김강민, 2021; 이영균, 2014). 따라서 이와 같은 선행연구의 한계와 이론적 배경을 근거로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 공직가치는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조절효과

상황이론(contingency theory)에 의하면 조직구성원의 행동은 자신을 둘러싼 조직 내·외의 환경과 상황적 맥락에 따라 달라질 수 있다(진종순, 2015). 다시 말하면 조직구성원의 신념 또는 가치관이 직무태도와 행동에 미치는 영향력은 조직이 처한 상황에 따라 다를 수 있다는 것이다(최낙범·이수영, 2016). 이러한 관점이 중요한 이유는 조직구성원 개인이 처한 상황을 무시하고 공직가치가 이직의도에 미치는 직접적 효과만을 단편적으로 분석하게 되면 잘못된 시사점을 도출할 수도 있기 때문이다. 실제로 행정학의 많은 선행연구가 조직구조(문국경·임재영, 2019), 직무특성(최낙범·이수영, 2016), 조직문화(이청아·최정민, 2019), 커뮤니케이션(강지선·김국진, 2019) 등의 다양한 상황 요인이 독립변수가 종속변수에 미치는 효과를 조절한다는 사실을 실증하였다. 그러나 리더십 스타일이 공직가치와 이직의도 간의 관계를 약화 또는 강화하는지에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 부하의 가치관과 신념으로 인해 나타나는 조직결과물(organizational outcomes)은 리더가 어떤 특질과 행동을 부하에게 보여주느냐에 따라 차별적으로 나타날 수 있다고 할 때(Van Wart, 2013), 공직가치와 적합성이 높은 리더십 스타일을 경험

적으로 확인하는 것은 효과적인 조직관리전략을 마련하는데 있어서 선결조건이라 할 수 있다.

본 연구에서는 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 조절효과에 초점을 맞추었다. 왜냐하면, 많은 행정학자에 의해 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직성과(예: 직무성과, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등)에 긍정적인 영향을 미치는 대표적인 리더십 스타일로 밝혀졌을 뿐만 아니라(류병곤·류은영, 2013; 김국진·강지선, 2021; Paarlberg & Lavigna, 2010) 조직구성원의 태도와 행동의 변화에 강력한 영향력을 끼치는 리더십으로 간주되기 때문이다(Kroll & Vogel, 2014; 임재영 외, 2019).

우선 리더십이론은 리더십의 특성을 파악하는 특성이론으로부터 시작하여 행동이론에서 상황이론으로 발전되었으며, 1978년 Burns에 의하여 ‘변혁적 리더십’ (transformational leadership)이라는 개념이 등장하게 되었다(안익준 외, 2008). 연구 초기에는 정치적 리더십으로 시작되었지만, 1985년 Bass에 의하여 기업과 같은 조직의 리더십으로 보다 넓은 개념으로 외연이 확장되었다(황성철, 2002). Bass(1985)는 기존의 리더십 이론을 ‘거래적 리더십’으로 그와 다른 리더십을 ‘변혁적 리더십’으로 구분하였다(강수돌, 2010). 먼저 거래적 리더십은 리더가 부하가 달성한 성과 수준에 따라 보상 또는 처벌을 통해 영향력을 행사하는 과정을 의미한다(Bass, 1985). 즉 거래적 리더는 부하가 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하고 처벌을 피하려면 무엇을 해야 하는지를 정한 후에, 높은 성과를 달성한 부하에게는 임금인상, 칭찬, 승진 등과 같은 보상을 제공하고 그렇지 못한 부하에게는 임금삭감, 해고 등의 처벌을 가한다(김호정, 2001). 거래적 리더십을 하위요인으로 구분하면 상황적 보상(contingent reward)과 예외에 의한 관리(management by exception)로 분류할 수 있다(Bass, 1985; 류병곤·류은영, 2013). 상황적 보상은 부하의 바람직한 행동을 유발하기 위해 부하가 원하는 보상을 제공하는 정도를 의미하고, 예외에 의한 관리는 부하가 낮은 성과를 달성하고 일탈된 행동을 보일 때는 리더가 개입하여 수정활동을 행하는 것이다(황성철, 2002).

반면에, 변혁적 리더십은 리더가 부하에게 조직의 미래비전을 제시하고 공동의 목표를 공유함으로써 부하 자신의 개인적 이익을 추구하기보다는, 조직의 이익을 위해 헌신할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정이다(진종순, 2015; Bass, 1985). Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더십의 네 가지 구성요소로서 이상적 영향력(idealized influence), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation), 영감적 동기부여(inspirational motivation)를 제시하였다. 이상적 영향력이란 변혁적 리더가 조직의 성장을 위한 비전과 사명감을 부하에게 내면화시켜 조직의 성과향상에 몰입케 하는 능력이고(김호정, 2001), 개별적 배려는 리더가 부하에게 도전적 업무제시와 권한위임을 통해 부하의 잠재력을 개발해주는 행동이다(진종순, 2015). 지적 자극은 부하가 문제 해결을 위한 창의적인 아이디어와 혁신적인 업무수행 방식을 제시할 수 있도록 부하를 격려하는 것을 의미하며(임재영 외, 2019), 마지막으로 영감적 동기부여는 칭찬과 격려를 통해 부하의 의욕과 자신감을 높이고 의미 있는 성과를 낼 수 있도록 자극하는 리더의 행동이다(김국진·강지선,

2021).

그렇다면 앞서 제시한 공직가치와 이직의도 간의 관계를 거래적 리더십과 변혁적 리더십이라는 상황적 조건이 어떻게 조절할 수 있을까? 거래적·변혁적 리더십이 내재적 동기의 형성과 강화에 영향을 미치는 자기결정성을 발휘한다는 점을 고려하여(Deci et al, 2017; Ma & Jiang, 2018), 개인은 자신의 행동을 스스로 결정해야 동기부여가 된다는 자기결정성이론(self-determination theory)을 기반으로 두 리더십 스타일의 조절효과를 예측할 수 있다. 자기결정성이론에 의하면 개인의 특정 행동을 유발하고 지속시키는 본질적인 힘은 외부로부터의 통제나 강요가 아닌, 자기 스스로 사고하고 선택을 할 수 있는 자기결정성에서 나온다(Deci & Ryan, 1985). 높은 수준의 자기결정성 수준을 인지하고 있는 경우 내재적 동기가 충분한 상태를 의미하는 데, 이때는 행동 유발의 힘이 개인의 내부에서 자발적으로 발생하는 것이라 할 수 있고(예: 직무에 대한 즐거움, 성취감, 도전의식 등), 반대로 낮은 자기결정성 수준을 인지하고 있는 경우 외재적 동기가 강한 상태로서, 행동유발의 힘이 외부에서 들어오는 자극(예: 보상과 처벌) 때문에 수동적으로 발생하는 것이라 할 수 있다(서은혜 외, 2018). Ryan & Deci(2000)에 의하면 자기결정성은 자율성(autonomy), 유능감(competence), 관계성(relatedness)이라는 세 가지 심리적 욕구에 대한 만족에 따라 달라진다. 자율성은 개인이 직무수행 방법과 의사결정을 외부의 강요가 아닌 자신이 정한 기준과 선택에 따라 수행할 수 있는 재량의 정도를 의미하며, 유능감은 자신이 보유한 역량을 최대한 발휘하여 직무를 효율적으로 수행하고자 하는 욕구를 뜻하고, 관계성은 타인과의 활발한 상호작용으로부터 정서적 유대감을 충족시키려는 욕구를 의미한다(Ryan & Deci, 2000).

거래적·변혁적 리더십의 특징을 자기결정성이론과 연결해서 생각해보면 변혁적 리더의 행동은 부하의 자기결정성 수준을 증진하는 데 효과적이지만 반대로 거래적 리더의 행동은 자기결정성 수준을 저하할 수 있다(Deci et al., 2017; Ma & Jiang, 2018). 예컨대 거래적 리더십은 부하가 달성한 성과에 상응하는 경제적 보상과 처벌을 제공하고 예외에 의한 관리를 함으로써 자기결정성 수준을 감소시킬 수 있다. 왜냐하면, 부하는 리더로부터 받는 보수, 포상, 성과급 등의 외재적 보상을 외부의 강요와 억압으로 지각하여 수동적으로 행동하기 때문이다(박순애·이혜윤, 2017). 또한 거래적 리더는 부하가 실수하거나 낮은 성과를 보이면 개입하여 처벌 등 교정조치를 취하는데(황성철, 2002), 이러한 예외적 관리 역시 부하의 자율적인 행동을 억제하고 자기결정성을 훼손할 수 있다. 따라서 거래적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 부정적 관계를 강화할 가능성이 크다. 그 이유는 공공조직의 구성원은 공직가치를 정책집행 과정 또는 공공서비스 생산을 통해 실현하려고 하는데, 만약 자신의 상관이 물질적 보상과 처벌을 통해 이러한 자신의 직무수행을 통제하고 감시하려 한다면, 소극적이고 수동적인 직무태도를 보일 수밖에 없기 때문이다. 즉 거래적 리더의 통제를 받는 구성원은 공직가치와 조직 및 직무 간의 적합성으로부터 발원되는 조직에 대한 애착심이 훼손될 수밖에 없고, 결국 이직의도라는 부정적인 직무태도를 가지게 되는 것이다.

외재적 동기를 강조하는 거래적 리더십과 달리 변혁적 리더십은 부하의 내재적 욕구를 만족하게 해줌으로써 자기결정성을 강화하는 기능을 한다(임재영 외, 2019). 가령, 변혁적 리더는 부하에게 미래에 지향해야 할 비전을 제시하고 도전적인 목표를 설정하는 일에 영향력을 행사할 뿐만 아니라 부하의 직무수행에 관한 권한위임을 통해 자율성을 부여한다. 또한, 변혁적 리더는 부하들에게 개별적 관심과 조언을 아끼지 않고, 문제 해결에 있어 창의적인 아이디어와 혁신적인 기술을 개발할 수 있도록 지원을 한다. 이와 같은 변혁적 리더의 행동은 부하들에게 내재적 욕구를 충족시켜주는 보상으로 받아들여지게 되어 부하들은 자기결정성을 경험하게 된다(Kovjanic et al, 2012). 따라서 변혁적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 부정적 관계를 강화할 가능성이 있다. 공직가치가 충분한 조직구성원은 자신이 속한 조직과 조직으로부터 부여받은 직무에서 요구되는 가치와의 적합성을 통해 형성되는 조직정체성(organizational identification)을 공고화한다. 이러한 상황에서 리더가 부하의 창의적 사고를 장려하고 잠재력 개발을 위한 지원을 통해 자기효능감을 증진한다면, 부하는 자신이 지닌 공직가치를 능동적이고 적극적으로 실현하려 할 것이고, 결국 조직에 더욱 몰입할 것이다.

리더십 스타일이 공직가치의 효과를 어떻게 조절하는지를 실증분석한 선행연구는 거의 없는 실정이다. 예외적으로 최근 공공조직 종사자들을 대상으로 한 연구에서 최예나(2018)는 조직의 원칙을 강조하고 신뢰와 대화를 통해 부하에게 영향력을 행사하는 촉진적 리더십이 공직가치와 조직성과 간의 관계에 유의미한 조절효과를 미친다는 실증결과를 제시하였다. 그러나 이상의 논의처럼 거래적 리더십과 변혁적 리더십이라는 상황적 조건이 공직가치와 이직의도 간의 관계를 조절할 수 있음에도 불구하고 이에 관한 관심은 아직 미흡한 편이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

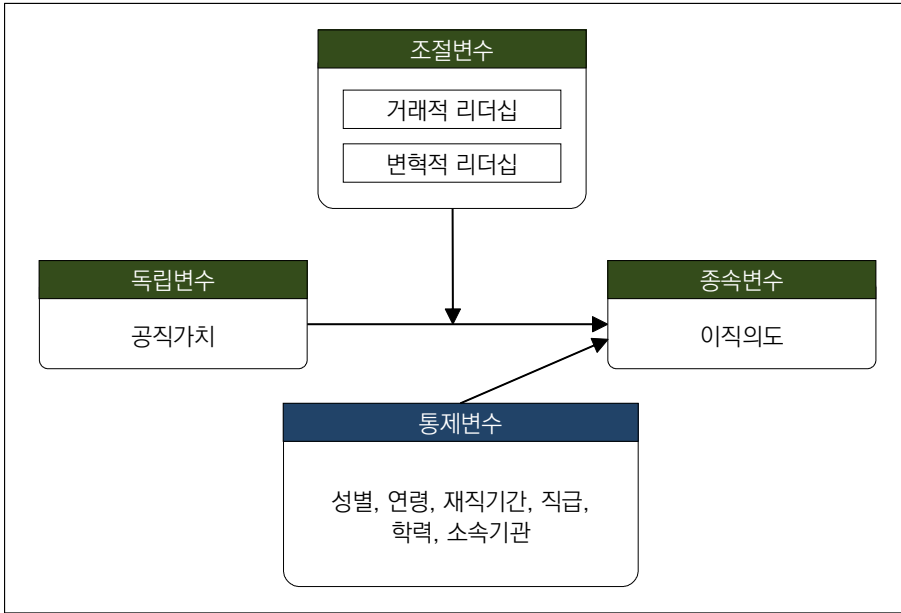
가설 2: 거래적 리더십이 강할수록 공직가치가 이직의도에 미치는 부(-)의 영향력은 작아질 것이다.

가설 3: 변혁적 리더십이 강할수록 공직가치가 이직의도에 미치는 부(-)의 영향력은 커질 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 가설을 검증하기 위한 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다. 유사성-매력 이론을 기반으로 공직가치가 이직의도에 부(-)의 관계를 맺고 있는지 살펴보고, 자기결정성이론을 바탕으로 거래적·변혁적 리더십이 공직가치-이직의도의 관계를 조절하는지를 검증하고자 하였다. 또한, 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 특성인 성별, 나이, 재직기간, 직급, 학력, 소속기관 등을 통제변수로서 분석모델에 포함하였다.



〈그림 1〉 연구모형

2. 표본과 자료수집

본 연구의 분석단위(unit of analysis)는 개인이며, 연구가설을 검증하기 위해 한국행정연구원에서 실시한 「2020년 공직생활실태조사」 설문자료를 활용하였다. 이 자료는 공무원의 인적 자원관리에 대한 현황과 공직을 수행하면서 느끼게 되는 인식의 변화를 파악하기 위한 목적으로 2020년 8월 12일부터 2020년 9월 30일까지 중앙행정기관 46개 및 광역자치단체 17개에 소속된 일반직 공무원을 대상으로 조사가 수행되었다. 조사내용은 5개 영역인 업무환경, 인사제도, 조직관리, 조직구성원의 동기, 태도 및 행동 등으로 구성되었다. 표본은 층화2단 집락추출법을 활용하여 46개 중앙행정기관 공무원 2,177명과 17개 광역자치단체 공무원 2,162명으로 총 4,339명을 추출하였다. 주요 조사방법으로는 이메일(E-mail) 웹 조사를 사용하였으며, 이메일을 통한 조사가 불가능한 경우 QR코드를 통한 온라인 조사 및 방문면접조사를 사용하였다(한국행정연구원, 2021). 본 연구의 설문응답자의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 설문응답자의 인구통계학적 특성

구분	응답자 분포		
	세부구분	응답자수(명)	비율(%)
성별	남성	2,461	56.72
	여성	1,878	43.28
연령	20대	323	7.44
	30대	1,328	30.61
	40대	1,643	37.87
	50대 이상	1,045	24.08
재직기간	5년 이하	944	21.76
	6년~10년	811	18.69
	11년~15년	768	17.70
	16년~20년	600	13.83
	21년~25년	428	9.86
	26년 이상	788	18.16
직급	1~4급	254	5.85
	5급	914	21.06
	6~7급	2,671	61.56
	8~9급	500	11.52
학력	고졸 이하	172	3.96
	전문대학 졸업	240	5.53
	대학(4년제) 졸업	3,176	73.20
	대학원 석사 졸업	658	15.16
	대학원 박사 졸업	93	2.14
소속기관	중앙	2,177	50.17
	지방	2,162	49.83
	전체	4,339	100

3. 변수측정

본 연구는 선행연구를 바탕으로 이직의도, 공직가치, 거래적 리더십, 변혁적 리더십 등과 관련된 설문문항들을 설문자료에서 추출하여 측정하였다. 인구통계학적 변수를 제외한 모든 변수는 Likert식 5점 척도(1='전혀 그렇지 않다', 5='매우 그렇다')로 되어있다.

우선 본 연구의 종속변수는 이직의도이며, 조직구성원이 특정한 상황에 조직을 자발적으로 이탈하고 싶어 하는 심리적인 상태를 의미한다(Farrell, 1983; 고대유·김강민, 2021). 이직의도를 측정하기 위해 “나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다”의 단일문항을 사용하였다.

본 연구의 독립변수는 공직가치이며, 공무원이 공공의 이익을 위해 자신의 직무를 수행하면서 지녀야 할 신념체계를 의미한다(손화정 외, 2019). 이러한 공직가치는 민주적 가치(다양성, 책임성 등), 윤리적 가치(공직에 대한 헌신, 정직성 등), 인본주의적 가치(예의 바름, 동정 등), 직업적 가치(원칙성, 효과성 등)로 구성되며(정소윤·심동철, 2017), 이를 측정하기 위해 8개 문항을 선정하였다: (1) “나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다(다양성),” (2) “나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다(책

임성),” (3) “나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다(공직에 대한 헌신),” (4) “나는 어떠한 경우에도 공무원 윤리와 규범을 준수한다(정직성),” (5) “나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다(예의 바름),” (6) “나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 도우려고 한다(동정),” (7) “나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다(원칙성),” (8) “나는 조직과 정책의 목표가 달성되는 것이 가장 중요하다고 생각한다(효과성).” 다만 본 연구의 목적은 공직가치의 세부유형별 효과가 아닌 공직가치의 종합적 효과가 이직의도에 미치는 영향을 분석하는 것이기 때문에 모든 문항의 산술평균값으로 공직가치를 측정하였다.

본 연구의 조절변수는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이다. 거래적 리더십은 조직의 목표 실현과 성과를 이루기 위해 부하에게 필요한 것을 파악하고 그에 따른 적절한 보상을 제시하는 리더십을 의미한다(우하린·문국경, 2019). 거래적 리더십은 다음과 같은 2개의 설문문항을 사용하였다: (1) “나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다,” (2) “나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.”

한편 변혁적 리더십은 개인의 욕구를 넘어 조직의 목표 실현을 통해 고차원의 욕구를 이룰 수 있도록 비전을 제시하는 리더십을 의미한다(류병곤·류은영, 2013). 변혁적 리더십을 측정하기 위해 4개의 설문문항을 측정하였다: (1) “나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다,” (2) “나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다,” (3) “나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다,” (4) “나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.”

마지막으로 응답자의 인구통계학적 특징으로서 성별(여성=1, 남성=0), 나이(20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대 이상=4), 재직기간(5년 이하=1, 6~10년=2, 11~15년=3, 16~20년=4, 21~25년=5, 26년 이상=6), 직급(1~4급=1, 5급=2, 6~7급=3, 8~9급=4), 학력(고졸이하=1, 전문대학 졸업=2, 4년제 대학졸업=3, 대학원 석사 졸업=4, 대학원 박사 졸업=5), 소속기관(중앙부처=1, 지방자치단체=0) 등을 통제하였다.

변수의 타당성을 검증하고자 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 분석결과 15개 문항 중 이직의도 1개의 문항을 제외한 14개 문항이 3개 요인으로 묶였다. 모든 설문문항의 표준화 요인적재량(standardized factor loading)이 0.5 이상으로 잠재적 변수(latent variable)구성에 대한 타당성이 검증되었고, 모형적합도(goodness of fit)는 $\chi^2=41824.476$ ($p<0.01$), RMSEA=0.063, CFI=0.970, TLI=0.963, SRMR=0.032로서 권장수용기준에 충족하는 것으로 확인되었다.¹⁾ 문항의 신뢰도 분석결과 모든 변수의 Cronbach's α 값은 일반

1) 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 판별하기 위해 일반적으로 기준값 χ^2 을 쓰지만, 표본의 크기가 클수록 유의미한 결과가 쉽게 도출되는 문제를 가지고 있다. 따라서 이와 같은 단점을 보완하기 위해 모형적합도 측정 기준을 다양한 방법으로 살펴봐야 된다(Kline, 2005). 즉, RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 0.08 이하, CFI(Comparative Fit Index)는 0.9이상, TLI (Turker-Lewis

적으로 사회과학연구에서 제시하는 0.7 이상으로 나타나 변수의 신뢰도 역시 검증되었다. 마지막으로 본 연구는 모든 변수를 하나의 설문자료로부터 측정함으로써 발생할 수 있는 동일방법 편향(common method bias)을 확인하기 위해 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 시행하였다. 그 결과 첫 번째 요인의 분산이 전체 분산에 44%로 50% 미만 기준을 충족하였다. 따라서 분석결과가 동일방법편향으로 인해 왜곡될만한 수준은 아닌 것으로 나타났다. 확인적 요인분석과 신뢰도 분석결과는 다음 <표 3>에 제시하였다.

〈표 3〉 변수측정의 타당성과 신뢰도

변수	설문문항	요인적재량	신뢰도
이직의도	나는 기회가 된다면 이직할 의향이 있다.	-	-
공직가치	1) 나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다.	0.731	0.896
	2) 나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다.	0.720	
	3) 나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다.	0.741	
	4) 나는 어떠한 경우여라도 공무원 윤리와 규범을 준수한다.	0.747	
	5) 나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다.	0.750	
	6) 나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 도우려고 한다.	0.725	
	7) 나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다.	0.709	
	8) 나는 조직과 정책의 목표가 달성되는 것이 가장 중요하다고 생각한다.	0.644	
거래적 리더십	1) 나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	0.918	0.918
	2) 나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	0.925	
변혁적 리더십	1) 나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다.	0.872	0.934
	2) 나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	0.910	
	3) 나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다.	0.885	
	4) 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다.	0.866	

index)는 0.9 이상, SRMR(Standardized Root Mean Squared Residual)는 0.05 이하일 경우, 적합한 모형이라고 판단해 볼 수 있다.

IV. 분석결과

1. 기술통계 및 상관관계 분석

〈표 4〉에서는 주요 변수들의 기술통계를 제시하고, 잠재변수 간의 관련성을 파악하고자 상관관계 분석을 시행하였다. 상관관계 분석결과, 독립변수인 공직가치와 종속변수인 이직의도 간의 상관관계수는 ($r=-0.166$)으로 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 조절변수인 거래적 리더십($r=-0.215$)과 변혁적 리더십($r=-0.220$)도 이직의도와 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 마찬가지로 통제변수인 나이($r=-0.179$)와 재직기간($r=-0.201$) 역시 이직의도와 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 드러났다. 그와 달리 학력($r=0.052$)과 소속기관($r=0.080$)의 통제변수는 이직의도와 정(+)의 상관관계가 있는 것을 확인할 수 있었다. 한편 주요 변수들의 기술통계 평균을 살펴보면, 종속변수인 이직의도의 평균은 2.931이며, 독립변수인 공직가치의 평균은 4.097로 나타났다. 조절변수의 경우 거래적 리더십의 평균은 3.137이며, 변혁적 리더십의 평균은 3.255로 확인되었다.

〈표 4〉 잠재변수 간의 상관관계 및 기술통계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	-0.166	1								
3	-0.215	0.298	1							
4	-0.220	0.322	0.786	1						
5	0.033	-0.083	-0.135	-0.11	1					
6	-0.179	0.261	0.067	0.04	-0.172	1				
7	-0.201	0.243	0.081	0.053	-0.055	0.824	1			
8	0.063	-0.156	-0.069	-0.060	0.162	-0.437	-0.447	1		
9	0.052	0.067	-0.022	-0.013	-0.047	0.101	-0.006	-0.268	1	
10	0.080	-0.017	0.022	0.037	0.005	-0.082	-0.115	-0.230	0.121	1
평균	2.931	4.097	3.137	3.255	0.433	2.786	3.258	2.788	3.060	0.502
표준편차	1.123	0.613	0.856	0.830	0.496	0.894	1.777	0.718	0.669	0.500

주: 1.이직의도, 2.공직가치, 3.거래적 리더십, 4.변혁적 리더십, 5.성별, 6.연령, 7.재직기간, 8.직급, 9.학력, 10.소속기관; 모든 상관관계는 유의수준 0.01 에서 유의한 것으로 나타남

2. 가설검증

본 연구는 주요변수 간의 가설을 검증하기 위해 STATA 17.0 통계프로그램을 사용하였으며, 분석방법으로는 서열 로짓 회귀분석(ordered logit regression)을 적용하였다. 서열 로짓 회귀분

적은 종속변수가 서열형이고, 3개 이상의 항목을 가진 경우에 적합한 분석방법으로 평가되며 (Hanushek & Jackson, 2013), 승산비(odds ratio)를 통해 독립변수가 1단위 증가 또는 감소할 때 종속변수가 몇 % 증가 또는 감소하는지에 대한 백분율의 변화를 확인하여 해석한다(최경희·조덕호, 2013).

본 연구는 종속변수인 이직의도가 서열형 범주로서, 서열 로짓 회귀분석을 적용하여 사건의 발생 확률과 사건이 발생하지 않을 확률에 대한 승산비(odds ratio)를 분석하였다. 다음 <표 5>는 이직의도에 대한 서열 로짓 회귀분석 결과로서 모델1은 통제변수와 조절변수가 이직의도에 미치는 직접효과를 분석하였고, 모델2에서는 독립변수인 공직가치가 이직의도에 미치는 주효과를 나타내었다. 마지막으로 모델3에서 거래적 리더십이 공직가치와 이직의도 간의 관계와 변혁적 리더십이 공직가치와 이직의도 간의 관계에 미치는 조절효과를 상호작용항(공직가치×거래적 리더십, 공직가치×변혁적 리더십)을 통해 분석하였다.

첫째, 통제변수와 조절변수가 이직의도에 미치는 영향을 분석한 모델1은 $\chi^2=442.20$ ($\rho < 0.01$)으로 통계적으로 적합하고 유의미한 연구모형으로 확인되었다. 분석결과를 살펴보면 통제변수인 나이($\beta=-0.143$, $\rho < 0.05$), 재직기간($\beta=-0.135$, $\rho < 0.01$), 학력($\beta=0.128$, $\rho < 0.01$), 소속기관($\beta=0.239$, $\rho < 0.01$) 등의 인구통계학적 변수는 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 그러나 성별과 직급 등의 통제변수는 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. <표 4>에서 승산비는 각 변수 1단위가 증가할 때, 이직할 의도에 대한 백분율이 증가 혹은 감소하는지 등의 변화를 나타낸다. 즉, 나이의 승산비는 0.867로 나이가 1단위 증가할수록 이직의도가 약 13% 감소하는 것을 확인하였고, 재직기간의 승산비는 0.874로 재직기간이 1단위 증가할수록 이직의도 역시 약 13% 감소하는 것으로 드러났다. 반면 학력의 승산비는 1.136으로 학력이 1단위 증가할수록 이직의도가 약 14% 증가하는 것을 알 수 있었고, 소속기관의 승산비는 1.27로 소속기관이 1단위 증가하여 중앙지방 공무원일수록 이직의도가 약 27% 증가하는 것을 확인할 수 있었다.

한편 리더십 스타일이 이직의도에 미치는 영향에 관한 결과를 살펴보면 거래적 리더십($\beta=-0.214$, $\rho < 0.01$)과 변혁적 리더십($\beta=-0.358$, $\rho < 0.01$)은 이직의도와 통계적으로 유의미한 부(-)의 관계를 맺고 있는 것으로 드러났다. 거래적 리더십의 승산비는 0.807로 거래적 리더십이 1단위 증가할수록 이직의도가 약 19% 감소하며, 변혁적 리더십의 승산비는 0.699로 변혁적 리더십이 1단위 증가할수록 이직의도가 약 30% 감소하는 것으로 나타났다. 이는 조직구성원에게 임무달성 및 성과향상 시 그에 따른 보상을 제공함으로써 동기부여를 하는 거래적 리더십 보다, 조직에 대한 비전 제시와 동기부여를 통해 혁신과 변화를 유도하는 변혁적 리더십이 공무원의 이직의도를 약화하는 정도가 강하다고 해석할 수 있다.

둘째, 독립변수인 공직가치가 이직의도에 미치는 주효과를 보여주는 모델2는 $\chi^2=458.60$ ($\rho < 0.01$)으로 통계적으로 유의미한 연구모형으로 확인되었으며, 분석결과 공직가치($\beta=-0.207$, ρ

<0.01>는 이직의도와 통계적으로 유의미하며, 부(-)의 관계를 맺고 있는 것으로 확인되어 가설1을 지지하였다. 공직가치의 승산비는 0.813으로 공직가치가 1단위 증가할수록 이직의도가 19% 감소하는 것을 확인할 수 있었다. 즉 공직가치가 충분한 구성원은 직무가 요구하는 목표와 가치를 자신의 가치와 동일시하여 조직에 대해 긍정적인 태도를 보이게 되고 결국 조직에 계속해서 머물고자 한다고 추측해 볼 수 있다.

셋째, 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공직가치와 이직의도 간의 관계에 미치는 조절효과를 상호작용항(공직가치×거래적 리더십, 공직가치×변혁적 리더십)을 통해 검증하는 모델3은 $\chi^2=475.12$ ($p<0.01$)으로 통계적으로 적합한 연구모형으로 확인되었다. 분석결과를 살펴보면 먼저 거래적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 관계에서 통계적으로 유의미한 조절효과를 미치지 않아 가설2는 기각되었다. 이와 달리, 변혁적 리더십($\beta=-0.201$, $p<0.05$)은 공직가치와 이직의도 간의 관계에 미치는 조절효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 가설3은 채택되었다. 공직가치와 이직의도 간의 관계에서 변혁적 리더십의 승산비는 0.818로 변혁적 리더십과 공직가치의 상호작용항이 1단위 증가할수록 이직의도가 약 18%씩 감소하는 것으로 드러났다. 이러한 분석결과를 해석해보면 변혁적 리더십은 조직구성원의 자기결정성을 높임으로써 공직가치가 직무수행을 통해 실현될 수 있도록 한다. 따라서 변혁적 리더십 하에 있는 구성원들의 공직가치와 직무의 적합성이 강해질 뿐만 아니라 조직에 대한 애착심을 느끼게 되어, 결국 이직의도가 더욱 약해진다고 추론할 수 있다.

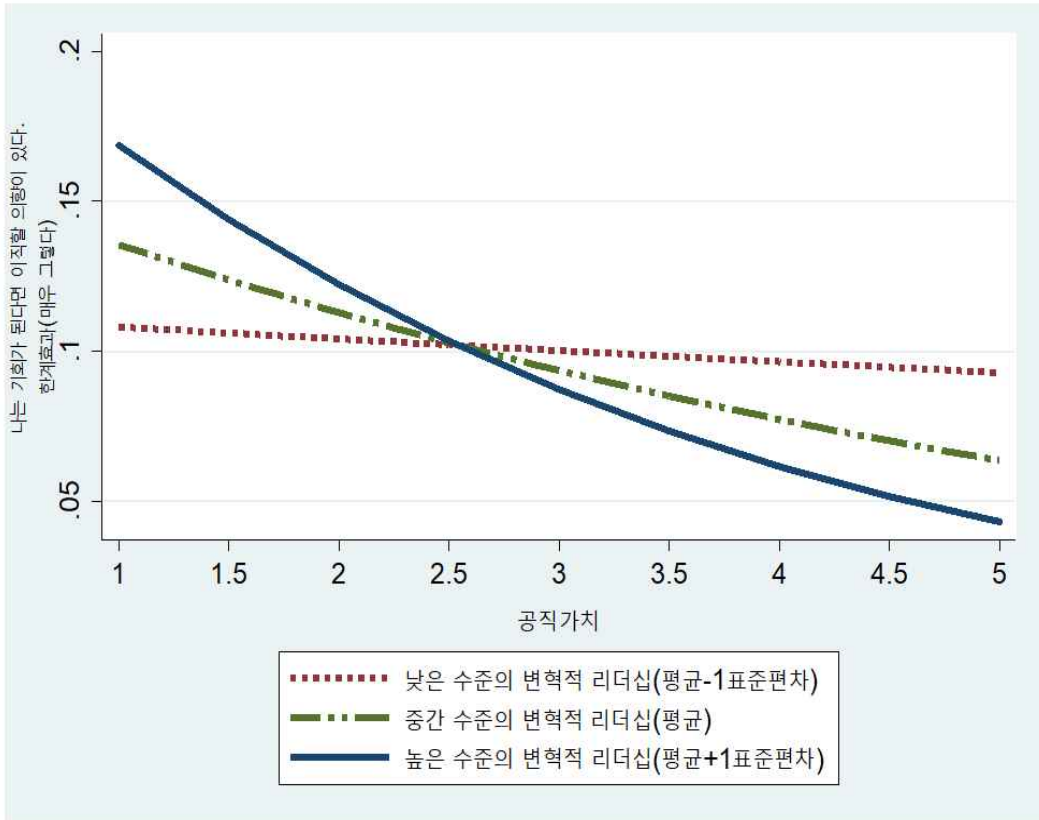
〈표 5〉 이직의도에 대한 서열 로짓 회귀분석

	모델1(직접효과)		모델2(주효과)		모델3(조절효과)	
	β (S.E.)	OR	β (S.E.)	OR	β (S.E.)	OR
성별(여=1)	-0.037	0.963	-0.039	0.962	-0.037	0.963
나이	-0.143 **	0.867	-0.119 **	0.888	-0.117 **	0.889
재직기간	-0.135 ***	0.874	-0.131 ***	0.877	-0.132 ***	0.876
직급	-0.030	0.971	-0.034	0.967	-0.036	0.964
학력	0.128 ***	1.136	0.135 ***	1.144	0.132 ***	1.141
소속기관 (중앙부처=1)	0.239 ***	1.270	0.238 ***	1.269	0.231 ***	1.260
거래적 리더십(A)	-0.214 ***	0.807	-0.201 ***	0.818	-0.165	0.847
변혁적 리더십(B)	-0.358 ***	0.699	-0.321 ***	0.726	0.512	1.668
공직가치(C)			-0.207 ***	0.813	0.460 ***	1.584
(C)×(A)					-0.005	0.995
(C)×(B)					-0.201 **	0.818
Cut point 1	-4.503		-5.108		-2.354	
Cut point 2	-2.846		-3.439		-0.672	
Cut point 3	-1.462		-2.052		0.717	
Cut point 4	0.265		-0.332		2.434	
Log likelihood	-6301.496		-6293.294		-6285.033	
LR χ^2	442.20 ***		458.60 ***		475.12 ***	
Pseudo R ²	0.034		0.035		0.036	
N	4,339		4,339		4,339	

주: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$; OR(odds ratio)=승산비

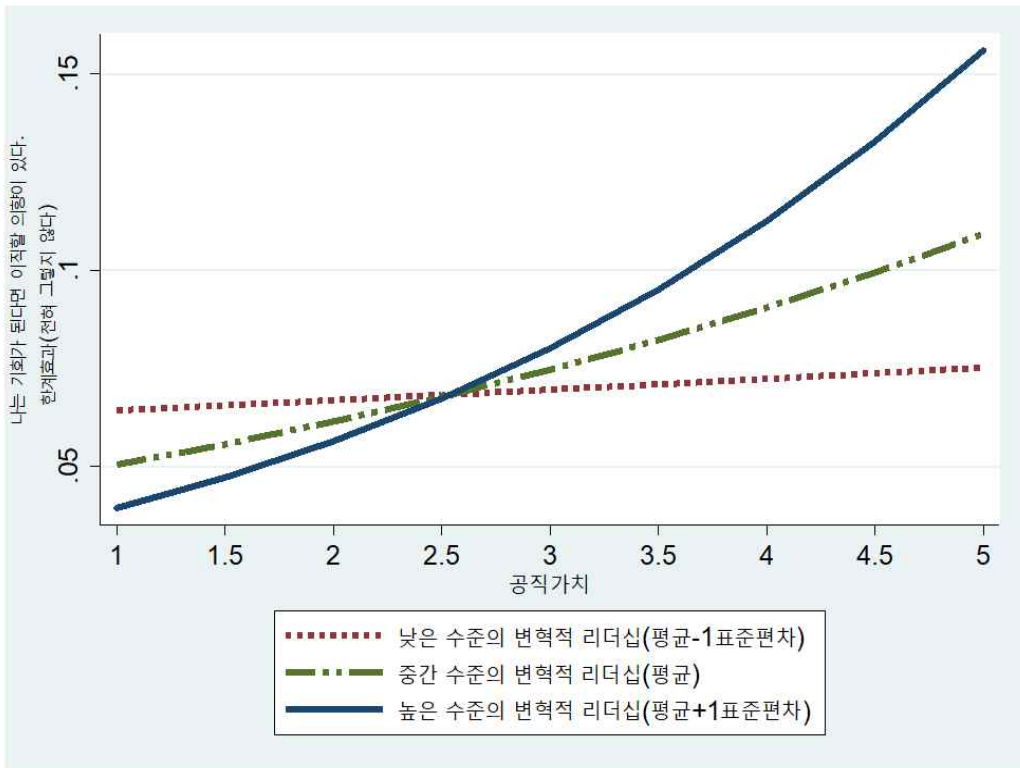
변혁적 리더십의 수준이 변화함에 따라 공직가치와 이직의도 간의 관계가 변화되는 정도를 도식화하면 〈그림 2〉의 그래프로 나타난다. 이직의도에서 ‘매우 그렇다’라는 항목을 한계효과로 사용하였으며, 변혁적 리더십의 정도와 상관없이 공직가치가 증가할수록 ‘매우 그렇다’를 선택할 확률이 감소하는 것을 알 수 있다. 즉 공직가치가 증가할수록 이직의도는 감소하는 것

을 알 수 있다. 더욱이 변혁적 리더십의 수준이 높을 때(평균+1표준편차)에는 이러한 확률이 실선처럼 가파르게 감소하나, 변혁적 리더십의 정도가 낮을 때(평균-1표준편차)에는 그 확률이 점선처럼 완만하게 감소하는 결과를 확인할 수 있다. 즉 변혁적 리더십의 수준이 높을 때가 낮을 때보다 공직가치와 이직의도 간의 관계가 약화되는 것이다.



〈그림 2〉 공직가치와 이직의도 간의 변혁적 리더십 한계효과(매우 그렇다)

〈그림 3〉은 공직가치와 이직의도 간의 관계에서 변혁적 리더십이 조절하는 효과를 이직의도에 '전혀 그렇지 않다'라는 항목을 한계효과로 사용하여 도식화한 그래프이다. 변혁적 리더십의 정도와 관계없이 공직가치가 증가할수록 '매우 그렇다'를 선택할 확률이 증가하고 있다. 즉, 공직가치가 증가할수록 이직의도는 낮아지는 것이다. 나아가 이러한 확률은 변혁적 리더십의 수준이 낮을 때(평균-1표준편차)에서 높을 때(평균+1표준편차)로 변화함에 따라 점선에서 실선으로 그 증가 폭이 더욱 커지게 된다. 따라서 리더가 변혁적 리더십을 강하게 발휘할수록 공직가치와 이직하지 않을 의도 간의 부(-)의 관계는 더욱 강화된다고 해석할 수 있다.



〈그림 3〉 공직가치와 이직의도 간의 변혁적 리더십 한계효과(매우 그렇지 않다)

V. 결론 및 시사점

공무원들이 국민에 대한 봉사자로서의 업무를 성실히 수행하며, 조직의 목표 달성을 이루기 위해서는 바람직한 공직가치를 확립하고 이를 내재화하는 것이 매우 중요하다. 특히 이렇게 체화된 공직가치는 공무원들이 조직에서 이탈하고자 하는 의도를 낮출 수 있다는 점에서 그 의미가 크다. 따라서 본 연구는 유사성-매력 이론에 근거하여 그동안 연구가 이루어지지 않았던 공직가치와 이직의도 간의 관계를 실증하는 한편, 리더의 리더십 스타일에 따라 공직가치의 영향력이 조절되는지를 상황이론과 자기결정성이론에 근거하여 실증분석 하였다. 한국행정연구원이 수집한 「2020년 공직생활실태조사」 설문자료를 분석한 결과, 공직가치는 이직의도에 부정적 영향을 미치는 것으로 드러났다(가설1 채택). 나아가 거래적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 관계를 통계적으로 유의미하게 조절하지 못했지만(가설2 기각) 변혁적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 부(-)의 관계를 강화하는 조절효과가 있는 것으로 밝혀졌다(가설3 채택).

이러한 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 함의를 제시할 수 있다. 공무원의 이직의도를 낮추는 데 있어 공직가치의 효용성을 확인하였다. 조직이론 분야에서 이직의도는 조직구성

원이 보유한 기술, 정보, 지식 등의 유출을 발생시키는 중요한 변수로 간주하고 있다(왕태규·주효진, 2020; 김필 외, 2020; 고대유·김강민, 2021). 즉 조직구성원들의 이직의도를 효과적으로 관리할 수 있는지 없는지에 따라서 조직의 경쟁력과 성과가 좌우되는 것이다. 이러한 관점에서 살펴볼 때 공직가치가 이직의도를 감소시키는지를 경험적으로 밝힌 것은 학문적으로 큰 의미가 있는 일이다. 특히 개인이 지닌 가치가 직무가 요구하는 가치와의 적합성이 높을수록 개인은 조직에 대한 애착심과 감정적 몰입이 증가하여 이직의도를 낮출 것이라는 유사성-매력 이론의 가정을 확인하였다. 구체적으로 민주적, 윤리적, 인본주의적, 전문직업적 가치 등을 포괄하는 공직가치를 충분히 내재화한 구성원은 직무에서 요구되는 가치를 자신의 가치와 동일시하여 자신과 직무의 적합성을 느끼게 되고, 결국 조직에 계속해서 남으려고 하는 것이다.

이와 더불어 본 연구의 또 다른 초점은 “리더의 리더십 스타일이 공직가치의 영향력을 조절하는가?”라는 질문에 대한 답이었다. 많은 조직이론 학자들은 조직구성원을 둘러싼 조직의 상황과 맥락을 고려하지 않고, 공직가치가 이직의도에 미치는 영향만 단편적으로 설명하는 것은 비현실적이고 불완전한 시사점을 도출할 수 있다는 우려를 제기하였다(최낙범·이수영, 2016; 임재영 외, 2019; Van Wart, 2013). 이러한 시각에 따라 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공직가치와 이직의도 간 관계에 미치는 조절효과에 관해 실증적으로 탐색하였다. 이를 위해 유사성-매력 이론, 상황이론, 자기결정성이론을 융합하여 분석 틀로 활용하였고, 본 연구의 분석결과 이러한 이론적 결합을 일부 지지하는 것으로 나타났다. 즉 이상적 영향력, 지적 자극, 영감적 동기부여, 개별적 배려 등의 변혁적 리더의 행동은 조직구성원들의 자기결정성 수준을 높여 주어 공직가치와 이직의도 간의 부정적 관계를 강화하는 역할을 하였다. 반면 상황적 보상과 예외적 관리 등의 거래적 리더십은 공직가치가 이직의도에 미치는 영향을 유의미하게 조절하지 못했다. 그 이유는 Adams(1963)의 공정성 이론(equity theory)을 바탕으로 추측해 볼 수 있다. 이론에 의하면 구성원은 조직으로부터 받은 보상(보수, 성과급, 승진 등)의 크기가 자신이 성과를 달성하기 위해 투입한 노력(노동시간, 기술, 지식 등)의 정도에 상응하게 분배되었는지를 준거대상인 다른 구성원의 노력 대비 보상의 비율과 비교한 후, 만약 비율이 공정하지 않다고 생각하면 자신의 투입을 감소시키고 반대로 공정하다고 생각하면 투입을 늘리면서 공정성을 유지하며 이를 체감하려고 한다(Folger & Knonovsky, 1989). 여기서 투입을 감소시키는 행위는 직무태만과 같은 부정적 감정과 태도로 나타나고 반대로 투입을 증가시키는 행위는 직무열의와 같은 긍정적 감정과 태도로 나타난다. 따라서 조직구성원의 공정성 인식에 긍정적 영향을 미치는 요인으로써 거래적 리더십이 작용하였고, 이러한 공정성의 긍정적 영향력이 자기결정성에 대한 거래적 리더십의 부정적 영향력을 상쇄(trade-off)했을 가능성이 크다. 즉, 거래적 리더십으로부터 공정성을 지각한 조직구성원의 투입을 늘려 조직성장에 기여하겠다는 의지가 자기결정성을 감소시킴으로써 공직가치와 이직의도 간의 부정적 관계를 강화하는 거래적 리더십의 조절효과를 중립화(neutralization)시켰을 것으로 추론할 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 먼저 공직가치가 높은 인재를 공무원으로 선발하는 방법이 있으며, 이를 위해 면접과 공직가치 적합성을 확인할 수 있는 시험을 통해 채용방법을 개선할 수 있다. 예를 들어 응시자의 공직가치의 내재화 수준을 가늠할 수 있는 '공직윤리'나 '행정철학' 등의 과목을 공무원 선발에 활용할 수 있다(정소윤 외, 2017). 또한, 공직가치라는 개인의 내면적 특징을 객관식 문제로만 측정하는 것에는 한계가 있으므로, 사례형으로 된 논술 문제를 병행하는 것도 도움이 될 수 있다. 현직에 있는 공무원들을 대상으로 분기별 공직가치 내재화 교육 및 자체시험을 통해 공직가치를 함양할 수도 있다. 이러한 교육훈련 과정의 내용은 공직자로서의 태도와 역할 및 사명감, 대국민 봉사 신념체계 등을 재점검하고 공직가치를 직무 현장에서 발휘해 나갈 수 있도록 실질적인 도움을 주는 데 초점을 맞춰야 한다. 특히 연령대가 낮은 신입 직원에서 직무만족이 낮고 이직이 빈번히 발생한다는 선행연구를 바탕으로(권수현, 2021), 임용 10년 이내의 공무원들을 중심으로 이와 같은 공직가치 내재화 교육프로그램을 정기적으로 제공할 필요가 있다(왕태규, 2019). 이와 더불어 변혁적 리더십을 향상해 이직의도를 약화시킬 수 있는 다양한 리더십 프로그램을 운영하여야 한다. 리더십행동이론에 따르면 리더는 선천적으로 타고나기보다는 교육과 훈련을 통해 상당 부분 체득될 수 있다(백기복·김정훈, 2013). 가령, 과장급 이상의 리더들이 부하 직원들의 여러 고충과 갈등 상황에 대해 세심한 경청과 조언을 아끼지 않고, 그들의 고충과 애로사항을 자기 일로 생각하여 문제 해결에 실질적인 도움을 줄 수 있도록 정기적인 리더십 교육과정을 제공하는 방법을 생각할 수 있다. 또한, 관리자가 부하 직원들에게 조직의 비전을 제시하고, 목표달성에 대한 동기부여를 하여, 창의적인 방식과 아이디어를 개발할 수 있도록 장려하는 내용을 담은 훈련프로그램을 마련하는 것도 중요하다. 더 나아가 이러한 교육과정과 훈련프로그램을 일회성의 간헐적인 방식으로 제공하기보다는 중·장기적인 관점에서 지속적으로 이루어져 나가도록 해야 할 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점이 존재한다. 첫째, 연구자가 주요변수의 측정문항들을 직접 설계하지 못하고 한국행정연구원에서 조사한 「2020년 공직생활실태조사」의 2차 자료를 사용하여 연구모형 및 변수측정에 있어 정교함이 부족하다. 예를 들어 거래적 리더십과 같은 변수는 질문이 충분하지 않아 정확하게 조작적 정의를 설정하기가 어려웠다. 후속연구에서는 각 변수의 설문들을 발굴하고 개발하여 변수의 조작적 정의를 정확히 할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서 사용한 설문자료는 종단면 연구가 아닌 단연도 횡단데이터로 본 연구의 분석결과를 일반화하는 데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 여러 시점에서 같은 대상자를 측정하는 종단면 연구방법을 통해 연구가설을 검증해볼 필요가 있다. 셋째, 비록 Harman's 단일요인검증을 통해 동일방법편의 문제가 심각하지 않다는 것을 확인했지만, 그럼에도 불구하고 데이터가 동일시점에서 측정되었기 때문에 동일방법편의 문제를 완벽히 배제하기 어렵다. 따라서 추후연구에서는 변수를 측정하는 환경 및 시기 등의 연구방법을 다양하게 수행하여 연구의 질을 향상할 필요가 있다.

〈참고문헌〉

- 강수돌. (2010). 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족. 「인적자원개발연구」, 13(2): 21-40.
- 강동철. (2016). 지방공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 인간관계를 통해 이직의도에 미치는 영향: 부산광역시 공무원을 중심으로. 「사회과학연구」, 55(2): 381-418.
- 강지선·김국진. (2019). 조직몰입, 공공봉사동기, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 커뮤니케이션의 조절효과 차이를 중심으로. 「한국행정연구」, 28(2): 225-259.
- 고대유·김강민. (2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(1): 91-118.
- 구률희·임정인·정예슬·손영우. (2018). 공군사관학교 출신 장교의 이직의도와 구조적 선행요인에 관한 연구. 「국방정책연구」, 34(2): 73-110.
- 김국진·강지선. (2021). 리더십 유형이 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향: 공직만족도의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 33(3): 511-549.
- 김상묵. (2017). 국가공무원의 공직가치: 공직가치모형의 개발과 검증. 「한국행정연구」, 26(2): 1-44.
- 권수현. (2021). 공무원 연령대 낮을수록 '자부심·만족도' 저조하고 이직의향↑. 「연합뉴스」, 2. 22.
- 김성연. (2020). 「IT전문인력의 직업가치 인식이 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향: 직무소진의 조절효과」, 한양대학교 상담심리대학원 석사학위논문.
- 김영천·박경규. (2007). 공직가치 공직윤리와 법, 「서울행정학회 학술대회 발표논문집」, 59-72.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168
- 김필·정윤진·임도빈. (2020). 공공봉사동기와 이직의도: 정서적 몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 「행정논총」, 58(1): 73-108.
- 김호정. (2001). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형-공, 사조직의 중간관리층을 대상으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 87-108.
- 나현민·하태수. (2013). 조직구조가 직무만족과 정서적 조직몰입에 미치는 영향: 경기도 6개시 자동차등록사업소 공무원들을 중심으로. 「한국정책연구」, 13(3): 69-92.
- 노승용. (2007). 한국 공직가치 현황분석과 재정립. 「서울행정학회 학술대회발표논문집」, 73-97.
- 류병곤·류은영. (2013). 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 「GRI 연구논총」, 15(3): 239-262.
- 문국경·임재영. (2019). 공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로

- 로. 「한국사회와 행정연구」, 29(4): 151-175.
- 문채석. (2021). 청년 공무원이 사라진다...10년간 4급이하 7000명 '줄퇴직'. 「아시아경제」, 11. 8.
- 박순애·이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. 「한국조직학회보」, 14(2): 97-128.
- 박상현. (2020). 「일과 삶의 균형에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족 매개효과를 중심으로」, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학 석사학위논문.
- 박정호. (2015). 공직가치 내재화에 관한 이론적 소고: 교육훈련 분야에 대한 함의를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 14(3): 191-217.
- 박천오·박시진. (2018). 핵심 공직가치의 우선순위 정립과 실효성 제고. 「행정논총」, 56(1): 1-32.
- 백기복·김정훈. (2013). 리더십개발 연구: 현황과 과제. 「대한경영학회지」, 26(7): 1929-1946.
- 서은혜·이효주·박성민. (2018). 대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구: 자기결정성이론 (Self-Determination Theory) 을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 29(1): 145-185.
- 손화정·김진영·김대욱. (2019). 지방공무원 공직가치 영향요인분석: 개인특성, 조직특성 및 업무특성을 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 23(4): 113-137.
- 심동철. (2017). 지방공무원의 공직가치에 대한 이해: 공직가치 내재화를 중심으로. 「한국행정연구」, 26(2): 43-73.
- 안익준·조송현·김애랑. (2008). 스포츠센터 관리자의 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 「한국사회체육학회지」, 32(1): 383-394.
- 엄석진·윤영근. (2012). 행정의 공정성에 대한 시론적 연구: 개념 정의와 인식조사결과 분석을 중심으로. 「사회과학연구」, 23(4): 245-265.
- 오세영·이하영·이수영. (2016). 공무원의 이직의사에 영향을 주는 요인에 관한 연구: 중앙정부공무원 성과그룹별 비교. 「한국사회와 행정연구」, 27(1): 271-293.
- 오인수·김광현·황종오·유태용·박영아·박량희. (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성-문헌고찰 및 메타분석. 「인사조직연구」, 15(4): 43-86.
- 인사혁신처 국가공무원인재개발원 리더십개발부. (2021). 공직가치 내재화를 위한 현장·사례 중심의 교육체계 개편 공직가치의 의미와 중요성. 「Public HRD」, 93: 6-11.
- 왕태규·주효진. (2020). 관료제적 병폐현상과 이직의도. 「한국공공관리학보」, 34(1): 225-250.
- 왕태규. (2019). 조직사회화 이론에 기초한 공직가치에 대한 연구: 인적자원 관리제도와 총체적 리더십을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 33(1): 105-127.
- 우하린·문국경. (2019). 개인-직무 및 개인-조직 적합성이 조직시민행동에 미치는 영향: 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4): 147-171.
- 유상엽·한승주. (2017). 공직자의 이직의도 영향요인 분석: 개방형 직위 임용자를 대상으로. 「한국

- 인사행정학회보」, 16(4): 1-26.
- 육동인. (2019). 청년 60% “희망직종 공무원”... 대한민국 ‘공시열풍’ 잠재우는 방법은. 「동아일보」, 8. 26.
- 이경은·전영한. (2020). 조직공공성과 관료제적 조직구조: 한국의 공공기관 실증 분석. 「행정논총」, 58(1): 37-71.
- 이도형. (2014). 인사행정의 근본으로 돌아가기: 공적 자아 찾기를 중심으로. 「정부학연구」, 20(3): 3-33.
- 이승우·남재성. (2020). 경찰과 교정직 여성공무원의 이직의도에 영향을 미치는 요인: 성차별적 조직문화를 중심으로. 「교정복지연구」, 65: 97-128.
- 이영균. (2014). 경찰공무원의 공공봉사동기가 조직성과에 미치는 영향 연구. 「한국경찰연구」, 13(3): 211-238.
- 이종범. (2018). 공공성 확보를 위한 정부의 역할과 행정학의 과제: 딜레마 이론의 관점에서. 「한국행정학보」, 52(4): 3-24.
- 이청아·최정민. (2019). 해양경찰공무원의 공공봉사동기와 업무열의와의 관계에서 조직문화의 조절효과. 「한국조직학회보」, 16(1): 69-99.
- 임다희·조경훈. (2019). 중앙공무원과 지방공무원의 공직가치 영향요인 연구. 「지방정부연구」, 23(1): 83-109.
- 임세웅. (2021). 90년대생 공무원이 떠난다. 「매일노동뉴스」, 4. 19.
- 임용진·최정민. (2021). 공무원의 공직가치 영향요인 연구: 법무부 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 20(3): 181-209.
- 임재영·문국경·조혜진. (2019). 공공봉사동기가 혁신행동에 미치는 영향 그리고 거래적·변혁적 리더십의 조절효과. 「한국사회와 행정연구」, 30(2): 31-53.
- 장준구·정종원. (2011). 공직부패와 책임성: 사회적 자본 구축을 중심으로. 「정부와 정책」, 4(1): 65-93.
- 정소윤·심동철. (2017). 「공직생활에 대한 인식조사 발전방안 연구: 공직가치를 중심으로」, 서울: 한국행정연구원.
- 주효진. (2013). 개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향분석: 국립공원관리공단 직원들을 대상으로. 「지방정부연구」, 16(4): 429-448.
- 진종순. (2015). 관리자의 리더십과 조직구성원의 직무스트레스: 연구직 공무원을 중심으로. 「행정논총」, 53(2): 209-235
- 최경희·조덕호. (2013). 도·농노인의 삶의 만족도 분석을 통한 지역별 노인복지정책우선순위 결정. 「도시행정학보」, 26(3): 49-70.
- 최낙범·이수영. (2016). 공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조

- 절효과 검증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1): 169-200.
- 최예나. (2018). 지방정부 공무원들의 공공서비스동기와 공직가치가 조직성과에 미치는 영향 연구 - 촉진적 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국자치행정학보」, 32(2): 123-143.
- 한국행정연구원. (2021). 「2020년 공직생활실태조사」, 서울:한국행정연구원.
- 허희영. (2020). 공직 인사혁신에서 기대하는 인재 확보 방안: 공직가치와 교육훈련을 중심으로. 「한국공공관리학보」, 34(4): 27-54.
- 황성철. (2002). 사회복지기관 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향. 「한국사회복지행정학」, (8): 51-74.
- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3): 333-342.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational structure. *International Journal of Public Administration Quarterly*, 17: 112-121.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- 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.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130.
- 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.
- Jung, C. s. (2010). Predicting organizational actual turnover rates in the US federal government. *International Public Management Journal*, 13(3): 297-317.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The value Statement as centerpiece. *Public Administration Review*, 63(3): 711-719.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.

- Kovjanic S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1031-1152.
- Kroll, A., & Vogel, D. (2014). The PSM-leadership fit: A model of performance information use. *Public administration*, 92(4): 974-991.
- Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3): 302-324.
- McSwain, C. J. (1985). Administrators and citizenship: The liberalist legacy of the constitution. *Administration & Society*, 17(2): 131-148.
- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public administration review*, 70(5): 710-718.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3): 543-565.
- Rainey, H. G. (1979). Perceptions of incentives in business and government: Implications for civil service reform. *Public administration review*, 440-448.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1): 54-67.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4): 553-565.
- Witesman, E., & Walters, L. (2014). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. *Public administration*, 92(2): 375-405.

접수일(2021년 11월 26일)

수정일(2021년 12월 20일)

게재확정일(2021년 12월 27일)

〈국문초록〉

공직가치가 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 분석: 거래적·변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로

그동안 공직가치의 결정요인에 관한 경험적 연구는 활발히 진행되었으나 공직가치가 조직행태에 미치는 영향에 관한 실증연구는 부족한 실정이다. 나아가 공직가치의 효과는 조직의 내·외적 환경에 따라 달라질 수 있다는 전제하에 상황적 요인으로서 리더십 스타일이 제기되고 있다. 이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 한국행정연구원이 실시한 「2020년 공직생활실태조사」 설문자료를 활용하여 공직가치가 이직의도에 미치는 영향과 더불어 거래적·변혁적 리더십이 공직가치와 이직의도 간의 영향력을 조절하는지를 분석하였다. 그 결과 공직가치는 이직의도에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 드러났다. 또한, 거래적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 관계를 통계적으로 유의미하게 조절하지 못하는 것으로 밝혀졌지만, 변혁적 리더십은 공직가치와 이직의도 간의 관계를 유의미하게 강화하는 것으로 나타났다. 본 연구의 분석결과는 공공조직에서 구성원들의 이직의도를 낮추기 위한 관리전략으로서 공직가치와 변혁적 리더십을 촉진해야 한다는 정책적 함의를 제시한다.

주제어: 공직가치, 이직의도, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조절효과

정동혁(鄭東赫: 주저자): 인하대학교 대학원 산업보안거버넌스 정책학 통합과정에 재학 중이다. 주요 연구 관심분야는 산업보안 법제도·정책거버넌스 연구 등이다(ejdgur123@hanmail.net).

이다운(李多云: 공동저자): 인하대학교 대학원 행정학 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구관심분야는 조직행태, 전자정부, 정보화정책 등이다. 최근 논문으로는 “목표명확성과 역할명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 조절효과를 중심으로(2021)” 등이 있다(oky1982@naver.com).

장모세(張募世: 공동저자): 인하대학교 대학원 산업보안거버넌스 경영공학 석사과정에 재학 중이다. 주요 연구관심분야는 인간중심의 스마트시티 보안 연구 등이다(jangmoses@naver.com).

문국경(文國景: 교신저자): 조지아대학교(University of Georgia)에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 인하대학교 행정학과와 대학원 산업보안거버넌스전공 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직이론, 조직행태, 인사행정이다. 최근 논문으로는 “공공봉사동기와 조직시민행동: 관료제적 조직구조의 조절효과를 중심으로(2019)”, “Moderating Diversity, Collective Commitment, and Discrimination: The Role of Ethical Leaders in the Public Sector(2021)” 등이 있다(kkmoon@inha.ac.kr).