



한국여성체육학회지, 2026, 제40권 제2호, pp. 151-174
Journal of Korean Association of Physical Education and Sport for Girls and Women
2026, Vol.40, No.2, pp. 151-174
<https://doi.org/10.16915/jkapesgw.2026.6.40.2.151>(ISSN 1229-6341)

스포츠 공조직에서 경력정체가 조용한 사직과 조직시민행동에 미치는 영향: 동료 자격불일치의 조절효과*

허단비(성균관대학교, 박사후연구원)·Li Muyao(성균관대학교, 박사수료)·김태희**(성균관대학교, 교수)

국문초록

본 연구는 스포츠 공조직 종사자들이 인식하는 경력정체가 조용한 사직과 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하고, 이들 간의 관계에서 동료 자격불일치의 조절효과를 검증하는 데 목적이 있다. 이를 위해 대표적인 스포츠 공조직인 대한체육회와 국민체육진흥공단에 근무하는 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 총 193부의 유효 응답을 최종 분석에 사용하였다. 자료 분석은 SPSS 31.0과 PROCESS macro 5.0을 사용하였으며, 가설 및 조절효과 검증을 위해 PROCESS macro Model 1을 적용하였다. 분석 결과, 첫째, 스포츠 공조직 종사자의 경력정체 인식은 조용한 사직에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 경력정체는 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것이라는 가설과 달리 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 이들 관계는 동료 자격불일치에 의해 유의하게 조절되는 것으로 나타났다. 구체적으로, 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향은 종사자가 동료를 과잉자격으로 인식할수록 강화되는 것으로 나타났으며, 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향은 종사자가 동료를 과소자격으로 인식할수록 강화되는 것으로 나타났다. 이상의 연구 결과를 바탕으로 스포츠 조직행동 및 스포츠경영 분야의 관점에서 학술적·실무적 시사점을 논의하였다.

한글주요어 : 경력정체, 조용한 사직, 조직시민행동, 동료 자격불일치, 스포츠 공조직

* 이 논문은 2023년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2023S1A5B5A17089977).

** 김태희, 성균관대학교, E-mail : kimtaehee@skku.edu

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

최근 공조직은 상위직급 정원 제한과 장기 재직자 증가로 인해 인사적체 현상이 지속되면서 종사자의 경력 상승 기회가 제한되고 있다(김희동, 조명성, 김중윤, 2024; 정윤길, 임병연, 손경희, 2003). 이러한 상황은 종사자가 유사한 직무를 장기간 반복하도록 만들고, 직무 경험의 다양성과 도전을 제한함으로써 경력정체 인식을 심화시키는 요인으로 작용한다(Allen, Russell, Poteet, & Dobbins, 1999; Feldman & Weitz, 1988).

경력정체(career plateau)는 조직 내에서 더 이상의 직위 상승이나 직무 성장이 제한된 상태를 의미한다(Ference, Stoner, & Warren, 1977). 이러한 경력정체는 직무만족 감소, 조직몰입 저하, 이직의도 증가 등과 같은 부정적 결과를 초래하는 주요 요인으로 보고되면서(Allen et al., 1999; Chay, Aryee, & Chew, 1995), 조직 차원에서 종사자의 태도와 행동을 이해하고 관리하기 위한 핵심 변수로 주목받아 왔다.

특히 공조직의 경우 사조직에 비해 경력정체 문제가 조직 내부에 지속될 가능성이 높다. 공조직은 관료제적 구조와 경직된 인사체계를 특징으로 하는데(Rainey, 2009), 이러한 특성은 종사자의 경력 이동성과 승진 가능성을 제한하는 요인으로 작용할 수 있다. 사조직의 경우 종사자가 경력정체를 경험할 때 이직이나 전직 등을 통해 이를 완화할 가능성이 상대적으로 존재하지만, 공조직에서는 고용 안정성과 제한된 외부 이동성으로 인해 종사자가 조직에 잔존한

상태에서 경력정체를 지속적으로 경험할 가능성이 높다. 실제로 공공부문 경력정체 연구에서는 승진기회의 부족, 경력개발 지원의 미흡, 새로운 역할 수행기회의 제한이 경력정체 인식을 강화하는 요인으로 보고된 바 있으며(Lemire, Saba, & Gagnon, 1999), 공조직 종사자는 사조직 종사자에 비해 이직의도가 낮은 것으로 나타나고 있다(Wang, Yang, & Wang, 2012). 더욱이 공조직에서의 경력정체는 종사자의 좌절감과 불만을 유발하고, 조직에 대한 참여 수준을 저하시킬 수 있음이 제시되면서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(Darling & Cunningham, 2023).

이러한 중요성에도 불구하고 스포츠 공조직을 포함한 스포츠 분야에서 경력정체 관련 연구는 매우 제한적이다. 민간 부문에서 스포츠 경영업무 종사자를 대상으로 경력정체와 직무 및 조직몰입, 반생산적 과업행동 간의 관계를 검증한 김태희와 장경로(2009), 공공부문에서는 스포츠 협회 종사자를 대상으로 경력정체와 직무소진 및 이직의도의 관계를 분석한 서재하(2012)의 연구 등이 일부 보고되어 왔으나, 이러한 연구만으로는 스포츠 공조직 종사자의 경력정체가 실제 조직 내 행동으로 어떻게 나타나는지를 체계적으로 설명하기에는 한계가 있다. 따라서 스포츠 공조직 종사자를 대상으로 경력정체의 영향 과정을 분석하는 연구는 기존 스포츠 경영학 분야의 연구 공백을 보완하는 데 중요한 의미를 가진다.

기존 경력정체 연구는 주로 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 같은 태도적 결과에 초점을 두어 왔다(Allen et al., 1999). 그러나 공조직과 같이 이직을 통한 경력정체 해소가 제한적인 조직에서는 종사자가 조직을 떠나기보다 조직에 잔존한 상태에서 자신

의 행동 수준을 조정할 가능성이 높다. 따라서 스포츠 공조직에서의 경력정체는 단순히 태도 변화나 이직의도와 같은 결과에 국한하여 이해되기보다, 조직에 잔존한 상태에서 나타나는 행동적 반응으로 확장하여 분석될 필요가 있다.

이러한 맥락에서 조용한 사직과 조직시민행동은 경력정체 상황에서 나타날 수 있는 종사자의 서로 다른 행동 반응을 설명하는 데 유용하다. 조용한 사직(quiet quitting)은 종사자가 조직을 떠나지 않으면서도 공식적으로 요구되는 업무는 수행하되 추가적인 노력이나 기여는 제한하는 행동으로, 팬데믹 이후 일-삶 균형, 번아웃, 과도한 성과주의에 대한 문제의식이 확산되는 과정에서 새롭게 주목받고 있는 변수이다(Formica & Sfodera, 2022; Magrizos et al., 2026). 반면 조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 공식적으로 요구되지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 자발적 행동을 의미한다(Organ, 1988). 두 행동은 표면적으로 동일한 연속선상의 반대 개념처럼 보일 수 있으나, 단순히 서로 반대되는 행동이 아니라 경력정체 상황에서 종사자가 선택할 수 있는 서로 다른 행동적 반응으로 이해될 필요가 있다. 예컨대, 발언행동과 침묵행동이 단순한 반대 개념이 아니라 종사자 개인에게 서로 다른 기능을 지닌 다른 행동으로 연구되고 있는 바와 같이(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003), 조용한 사직과 조직시민행동 역시 추가적 노력의 많고 적음이라는 단일 차원이 아니라, 동시 또는 선택적으로 나타날 수 있는 서로 다른 차원의 행동이다. 최근 실증 연구에서도 조용한 사직은 조직시민행동, 직무철회, 사회적 태만 등 관련 행동 변수들과 구분되는 구성개

념으로 분석되고 있다(김광태, 이해원, 손영우, 2023; Magrizos et al., 2026).

더 나아가 동일한 경력정체 상황에서도 모든 종사자가 동일한 행동 반응을 보이지 않을 수 있다. 종사자의 행동은 조직 상황 그 자체만으로 결정되는 것이 아니라, 종사자 개인의 맥락과 상황에 대한 해석에 따라 달라질 수 있기 때문이다(Johns, 2006). 종사자의 상황 해석에서 중요한 역할을 하는 요인 중 하나가 조직 내 동료와의 비교이다. 조직 내에서는 동료가 가장 직접적이고 지속적으로 관찰되는 비교 대상이 되며, 동료와의 비교 결과는 개인의 정서와 행동 반응에 영향을 미칠 수 있다(Buunk & Gibbons, 2007; Wills, 1981). 특히 경력정체 상황에서 종사자는 자신의 경력 가능성을 동료의 자격 수준이나 직무 수행 수준과 비교하여 해석할 가능성이 높으며, 이러한 비교 과정은 경력정체가 행동으로 이어지는 방식에 차이를 만들어낼 가능성이 있다. 이에 본 연구에서는 경력정체가 조용한 사직과 조직시민행동에 미치는 영향에서 동료 자격불일치(peer qualification incongruence)의 조절효과를 함께 분석하고자 한다.

종합하면, 본 연구는 스포츠 공조직 종사자를 대상으로 경력정체가 조용한 사직과 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하고, 이들 관계에서 동료 자격불일치의 조절효과를 검증하는 것을 목적으로 한다. 이와 같은 연구를 통해 본 연구는 스포츠 공조직 종사자의 경력정체에 대한 이해를 확장하고, 공공성과 조직효율성이 동시에 요구되는 스포츠 공조직의 인적자원 관리에 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

1) 경력정체와 조용한 사직

경력정체(career plateau)는 종사자가 조직 내에서 자신의 경력 성장 가능성이 제한되어 있다고 지각하는 상태를 의미한다(Feldman & Weitz, 1988; Ference et al., 1977). 기존 연구에서는 경력정체를 조직 내 수직적 이동이나 승진 가능성이 제한되어 있다고 인식하는 구조적 측면과, 현재 직무에서 새로움, 도전성, 책임 확대, 학습 및 성장 가능성이 제한되어 있다고 인식하는 직무 내용적 측면을 모두 포함하는 개념으로 설명해 왔다(Allen et al., 1999). 즉, 경력정체는 단순히 승진 가능성이 낮은 상태만을 의미하는 것이 아니라, 현재 수행하는 직무를 통해 더 이상 의미 있는 성장이나 발전을 경험하기 어렵다고 인식하는 상태까지 포함한다.

경력정체에서 구조적 측면과 내용적 측면은 개념적으로 구분될 수 있으나, 실제 조직 맥락에서는 두 측면이 상호 독립적으로만 경험되기보다 결합된 형태로 나타날 수 있다. 예를 들어, 종사자가 조직 내에서 더 이상 승진 가능성이 낮다고 인식할 경우, 이는 앞으로 새로운 역할이나 책임 확대의 가능성 역시 제한될 것이라는 판단과 연결될 수 있다. 반대로 현재 직무에서 새로움과 도전성을 경험하지 못하는 상황은 자신의 경력 전반이 정체되어 있다는 인식을 강화할 수 있다(Allen et al., 1999; Feldman & Weitz, 1988). 이러한 관점에서 일부 연구에서는 구조적 정체와 내용적 정체를 동시에 경험하는 이중정체(double plateau)의 가능성을 제시하면서, 경력정체가 하나의 측면으로만 경험되기보다 직위 상승 가능

성과 직무 성장 가능성의 제한이 결합된 형태로 나타날 수 있음을 설명하고 있다(McCleese et al., 2007). 따라서 본 연구에서는 경력정체를 구조적 정체와 내용적 정체의 개별 효과를 구분하지 않고, 스포츠 공조직 종사자가 조직 내에서 자신의 직위 상승 가능성과 직무 성장 가능성이 전반적으로 제한되어 있다고 지각하는 통합적 경력 성장 제한 인식으로 정의하고 분석 한다.

한편 최근 조직행동 연구에서 주목받고 있는 새로운 형태의 종사자 행동인 조용한 사직(quiet quitting)은 실제 이직과 달리 종사자가 조직에 잔존한 상태에서 나타나는 행동이라는 점에서, 조직 내부에 잠재적 손실을 초래할 수 있는 중요한 행동으로 논의되고 있다(Henry, Bolino, & Whitney, 2025). 최근 연구에서는 조용한 사직을 완전한 직무 이탈이나 비참여 상태라기보다, 조직이 요구하는 기본적 역할 수행은 유지하면서 추가적 역할 수행이나 기여 수준을 조정하는 행동으로 개념화하고 있다(Magrizos et al., 2026). 공조직 맥락에서 조용한 사직은 고용 안정성과 제한된 이직 가능성으로 인해 구성원이 조직을 실제로 떠나기보다 조직 내부에 남아 역할 수행 수준을 조정하는 행동으로 나타날 수 있다는 점에서 중요하다(김정인, 2022; 오상빈, 배현희, 2024).

경력정체와 조용한 사직 간의 관계를 직접적으로 분석한 연구는 아직 제한적이다. 그러나 조용한 사직 관련 연구들은 조직이 구성원에게 충분한 성장 기회, 경력개발 지원, 인정과 보상을 제공하지 못할 때 종사자의 몰입과 추가적 노력 수준이 약화될 수 있음을 제시하고 있다(Mahand & Caldwell, 2023; Pevec, 2023). 또한 Atiku, Jeremiah & Genty(2025)는 승

진 기회 부족이나 경력 성장 및 발전 기회 부족과 같은 조직 내 제약 요인이 조용한 사직과 관련될 수 있음을 설명하였다. 이러한 논의는 종사자가 조직 내에서 자신의 경력 성장 가능성이 제한되었다고 인식할 경우, 조직에 대한 기대와 추가적 노력 의지가 약화될 수 있음을 시사한다.

경력정체가 종사자의 동기와 몰입을 저하시킨다는 선행연구도 이러한 관계를 뒷받침한다. 김희동, 조명성, 김종윤(2024)은 경력정체 인식이 직무 동기와 조직몰입을 감소시킨다고 보고하였으며, 김태희와 장경로(2009)의 연구에서도 경력정체가 직무몰입과 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경력정체는 직무만족과 조직몰입의 저하, 이직의도 증가와 같은 부정적 결과와 관련되어 왔다(Allen et al., 1999; Chay et al., 1995). 이러한 결과와 함께 조용한 사직이 종사자의 몰입 저하로 인한 추가적 노력 제한과 연관된다는 점을 고려하면(Formica & Sfodera, 2022; Magrizos et al., 2026), 경력정체는 조용한 사직에 정적 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

이상과 같은 선행연구들을 바탕으로 다음과 같이 가설로 설정하였다.

가설 1. 경력정체는 조용한 사직에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2) 경력정체와 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior; OCB)은 공식적인 보상체계에 의해 명시적으로 요구되지는 않지만 조직의 효과성 향상에 기여

하는 자발적 행동을 의미하며, 동료들 돕거나, 조직의 규범과 절차를 자발적으로 준수하고, 조직의 발전을 위해 공식적 역할 이상의 기여를 수행하는 행동들을 포함한다(Organ, 1988). 이러한 조직시민행동은 조직의 성과와 효율성을 높이는 대표적인 긍정적 조직행동으로 연구되어 왔다(Podsakoff et al., 2000).

경력정체를 인식하는 종사자는 조직으로부터 승진이나 경력 개발 기회를 충분히 제공받지 못한 것에 대한 불만을 표출하기 위한 형태로 조직시민행동을 줄이는 방식을 선택할 수 있다(Kungu, 2012). 이와 관련해 다수의 연구들은 경력정체가 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것으로 제시하고 있다. Song, Kim & Lee(2019)는 종사자가 경력 정체를 인식할 때, 조직이 경력 성장 기회를 제공하지 않는 것에 대한 불만족으로 인해 조직 시민 행동이 감소할 수 있다고 하였으며, Tremblay(2021)은 종사자가 경력정체를 높게 인식할수록 조직몰입이 감소하고, 이를 통해 조직시민행동 역시 감소한다는 결과를 제시하였다. 또한, 이재섭과 김하얀(2010)은 종사자의 경력정체 인식이 조직시민행동에 직접적인 부(-)적 영향을 미친다는 결과를 보고한 바 있으며, 공조직 종사자들을 대상으로 한 정윤길과 손경희(2006)의 연구에서도 경력정체 인식 수준이 높을수록 조직에 자발적으로 기여하는 행동이 감소한다는 결과를 제시하였다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 경력정체는 조직시민행동에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

3) 동료 자격불일치의 조절효과

자격불일치(qualification incongruence)는 개인이 보유한 교육, 지식, 기술, 경험 등 자격 수준과 직무에서 요구되는 자격 수준 간의 불일치를 의미한다(Edwards, 1991; Maynard, Joseph, & Maynard, 2006). 기존 자격불일치 연구는 주로 개인 자신이 보유한 자격 수준과 자신의 직무 요구 수준 간의 불일치에 초점을 두어 왔다. 그러나 조직 내 종사자는 자신의 자격 수준뿐만 아니라 동료의 자격 수준 역시 관찰하고 이를 자신의 상대적 위치를 판단하는 기준으로 활용할 수 있다. 최근 연구에서도 자격 수준을 개인-직무 간 불일치로만 보지 않고, 동료와의 비교를 통해 형성되는 상대적 자격 인식의 관점에서 설명하려는 시도가 이루어지고 있다(Jahantab et al., 2023).

이에 본 연구는 기존 자격불일치 개념의 평가 대상을 개인 자신에서 동료로 확장하여, 동료 자격불일치를 종사자가 동료의 자격 수준과 동료가 수행하는 직무 요구 수준 간의 불일치를 인식하는 정도로 정의한다. 구체적으로 동료를 과잉자격으로 인식한다는 것은 동료가 현재 직무에서 요구되는 수준보다 높은 지식, 기술, 경험을 보유하고 있다고 판단하는 것을 의미한다. 반대로 동료를 과소자격으로 인식한다는 것은 동료가 현재 직무 요구 수준에 비해 상대적으로 낮은 자격 수준을 보유하고 있다고 판단하는 것을 의미한다.

사회적 비교이론(social comparison theory)에 따르면, 개인은 자신의 능력이나 위치, 의견, 상황 등을 타인과의 비교를 통해 평가하려는 경향이 있다(Festinger, 1954). 조직 내에서 동료는 가장 직접적

으로 관찰 가능한 비교 대상이며, 종사자는 동료의 능력, 성과, 자격 수준 등을 기준으로 자신의 상대적 위치를 해석할 수 있다. 실제로 조직행동 연구에서는 사회적 비교 과정이 조직공정성, 성과평가, 정서, 스트레스, 리더십 등 다양한 조직 현상을 설명하는 중요한 기제로 논의되어 왔으며(Greenberg et al., 2007; Matthews & Kelemen, 2025), 조직 내 상향 비교와 하향비교가 종사자의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있음이 제시되고 있다(Brown et al., 2007; Spence et al., 2011).

동료를 과잉자격(overqualification)으로 인식하는 경우는 경력정체 상황에서 상향비교가 두드러지는 맥락으로 볼 수 있다. 상향비교는 자신보다 우월한 비교 대상과의 차이를 부각시켜 자신의 상대적 위치를 불리하게 해석하도록 만들고(Brown et al., 2007), 직무 및 경력 상황에서 상대적 박탈감이나 부정적 정서를 강화할 수 있다(Buunk et al., 2003). Matthews & Kelemen(2025)은 상향비교를 통해 동료와의 능력 격차를 인식하게 되면 부정적 감정을 느끼게 되어 이탈행동이나 자기 이익 추구행동과 같은 부정적 행동으로 이어질 수 있다고 하였다. 또한 형평성이론(equity theory)에 따르면 종사자는 자신이 상대적으로 불리한 투입-보상 관계에 놓여 있다고 판단할 경우, 형평성을 회복하기 위해 요구된 역할 이상의 노력 투입을 줄이는 방식으로 반응할 수 있다(Huseman, Hatfield, & Miles, 1987). 따라서 경력 정체 상황에서 동료를 과잉자격 상태로 판단할수록, 종사자는 추가적 노력과 기여를 유지할 유인이 약화될 수 있으며, 결과적으로 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향은 더욱 강해질 것으로 예상할 수 있다.

반면, 동료를 과소자격(underqualification)으로 인식하는 경우는 경력정체 상황에서 하향비교가 작동하는 맥락으로 볼 수 있다. 하향비교는 자신보다 낮은 위치에 있는 비교 대상과의 차이를 통해 자기평가를 높이고 심리적 안정감이나 상대적 우위감을 형성하는 데 기여할 수 있다(Buunk & Gibbons, 2007; Wills, 1981). 경력정체를 경험하는 종사자가 동료를 과소자격 상태로 판단할 경우, 자신의 역량과 조직 내 가치가 상대적으로 두드러진다고 해석할 가능성이 높아진다. 이러한 해석은 조직 내에서 자신의 기여 가능성을 드러내려는 행동 반응을 강화할 수 있으며, 조직시민행동이 인상관리나 자기지향적 동기와도 관련될 수 있다는 점을 고려할 때(Bolino, 1999; Rioux & Penner, 2001), 동료를 과소자격 상태로 판단할수록 경력정체와 조직시민행동 간의 관계는 더욱 뚜렷하게 나타날 것으로 예상된다. 이러한 예상과 유사하게, Spence et al.(2011)은 하향비교가 종사자의 자존감을 높이고 만족감, 우월감과 같은 긍정적인 정서를 유발하여 자발적으로 동료를 돕거나 조직에 기여하는 행동을 증가시킬 수 있다고 하였다.

종합하면, 동료 자격불일치는 경력정체 상황에 대한 해석 방식을 변화시킴으로써 경력정체가 조용한 사직과 조직시민행동에 미치는 영향을 조절할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 동료 자격불일치는 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향을 조절할 것이다.

가설 4. 동료 자격불일치는 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향을 조절할 것이다.

II. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구는 스포츠 공조직 종사자를 모집단으로 설정하고 대표적인 스포츠 공조직인 대한체육회와 국민체육진흥공단에 근무하는 정규직 종사자만을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 해당 조직에 직접 방문하여 설문에 동의한 종사자 200명에게 설문지를 배포하였으며, 회수된 설문지 중 누락된 설문 및 불성실한 응답을 보인 7부의 자료를 제외한 총 193부를 최종 자료분석에 이용하였다. 연구 대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

표 1. 인구통계학적 특성

	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	129	66.8
	여성	64	33.2
연령	20대	42	21.8
	30대	101	52.3
	40대	44	22.8
	50대 이상	6	3.1
	고등학교 졸업	2	1.0
학력	전문대 졸업	173	89.6
	대학교 졸업	16	8.3
	대학원 이상	2	1.0
근속년수	5년 미만	53	27.5
	5-10년 미만	57	29.5
	10-15년 미만	47	24.4
	15-20년 미만	22	11.4
	20년 이상	14	7.3
	사원	16	8.3
직위	주임급	82	42.5
	과장급	79	40.9
	부장급	16	8.3
	합계	193	100.0

2. 측정도구

본 연구에서 경력정체는 Milliman(1992)이 개발한 척도를 국내 연구에서 수정한 정석과 홍아정(2017)의 연구를 바탕으로 구조적 정체와 내용적 정체를 모두 포함하여 총 6개 문항(예: 우리 회사에서 지금보다 더 높은 직위의 업무를 수행하기 어려울 것이다, 업무를 통해 더 배우고 성장하기 어려울 것이다 등)으로 측정하였다.

조용한 사직은 Patel 등(2023)이 개발하고 김광태, 이해원, 손영우(2023)가 번안한 척도를 활용하여 총 3개 문항(예: 회사에서 해고되지 않을 정도로 요구된 만큼만 일을 함, 급여를 받는 것 이상으로 추가 업무를 하지 않음 등)으로 구성하였다.

조직시민행동은 Williams & Anderson(1991)의 측정도구를 사용한 양동민과 심덕섭(2013)의 연구를 바탕으로 총 3개 문항(예: 업무량이 많거나 결근한 동료의 업무를 자발적으로 도움, 요청하지 않아도 상사나 동료의 업무를 도와줌 등)으로 측정하였다.

동료 자격불일치는 임언 등(2010)과 김재철 등(2021)의 연구에서 사용된 개인의 직무 요구 및 자격 수준 간 불일치 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 총 3개 문항으로 측정하였다. 본 연구에서는 동료의 직무에서 요구되는 자격 수준이 해당 동료가 실제로 보유한 기술, 지식, 경험 수준에 비해 어느 정도 인지를 평가하도록 문항을 구성하였다. 그리고 척도는 '적정하다'를 준거점(reference point, 3점)으로 설정한 5점 양극 척도(bipolar scale)를 활용하였다. 이러한 설계는 응답자가 기준점인 적정 수준을 중심으로 불일치의 정도와 방향성(과잉 혹은 과소)을 하나의 문항 내에서 동시에 평가할 수 있다는 장점이

있다. 응답 범주는 '매우 낮다(1점)'에서 '매우 높다(5점)'까지로 구성되었으며, 측정 단계에서 3점 미만(1, 2점)은 직무 요구 수준이 보유 자격보다 낮은 '과잉자격' 상태를, 3점 초과(4, 5점)는 직무 요구 수준이 보유 자격보다 높은 '과소자격' 상태를 의미한다.

이후 자료 처리 과정에서는 분석의 편의성과 해석의 일관성을 확보하기 위해 응답값을 역코딩(Reverse Coding) 하였다. 이를 통해 재코딩된 점수가 기준점인 3점을 초과할수록(4, 5점) 동료에 대한 과잉자격 인식 수준이 높음을 의미하며, 3점 미만일수록(1, 2점) 과소자격 인식 수준이 높음을 의미한다.

이상의 모든 문항은 본 연구의 상황에 적합하게 수정·보완하여 사용하였으며, 동료자격불일치를

표 2. 경력정체, 조용한 사직, 조직시민행동의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변인	문항	공통성	요인 적재치		
			요인1	요인2	요인3
경력 정체	1	.782	.868	.134	.105
	2	.813	.888	.098	.125
	3	.853	.896	.129	.185
	4	.766	.860	.073	.145
	5	.786	.877	.027	.125
	6	.775	.863	-.019	.173
조용한 사직	1	.799	.119	-.263	.846
	2	.772	.242	-.043	.844
	3	.818	.182	-.091	.881
조직 시민 행동	1	.826	.079	.896	-.129
	2	.853	.090	.916	-.073
	3	.820	.114	.885	-.156
Eigenvalue			5.259	1.369	3.035
분산비(%)			43.826	11.410	25.290
누적분산비(%)			43.826	80.526	69.116
Cronbach's α			.947	.857	.895
KMO=.835, Bartlett's test: $\chi^2=1976.479(p=.000)$					

표 3. 동료 자격불일치의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

변인	문항	공통성	요인 적재치
동료 자격불일치	(현재 동료의 직무에서 실제 사용되는 수준은...)		
	동료가 보유한 기술수준에 비해 □□□□.	.861	.928
	동료가 보유한 지식수준에 비해 □□□□.	.854	.824
	동료가 보유한 경험수준에 비해 □□□□.	.790	.889
Eigenvalue			2.505
분산비(%)			83.502
Cronbach's α			.892
KMO=.741, Bartlett's test: $\chi^2=367,869(p=.000)$			

제외하고 모두 5점 리커트 척도(Likert scales)로 측정하였다.

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위하여 응답자의 일관된 반응 여부를 확인하는 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 그 결과, 모든 요인에서 Nunnally & Bernstein(1994)이 신뢰할 만하다고 제시한 .7이상으로 나타나 본 연구의 측정도구의 신뢰성은 확보되었다. 다음으로 탐색적 요인분석은 경력정체, 조직시민행동, 조용한 사직의 경우 직각 회전(varimax)을 통한 주성분 분석을, 동료 자격불일치의 경우 구성개념이 단일차원으로 측정되기 때문에 비회전 요인행렬을 통한 주성분 분석을 각기 수행하였으며, 고유값(eigenvalue)이 1.0이상, 요인 적재치(factor loading)가 .5이상인 문항들만 선택하였다. 이상의 신뢰도 및 타당도 검증결과는 <표 2>, <표 3>에 나타난 바와 같다.

다음으로 상관관계 분석을 통해 측정 변인 간의 상관관계 및 다중공선성을 검토한 결과, <표 4>에 나타난 바와 같이 모든 상관관계 계수가 .345 이하로 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

표 4. 상관관계분석 결과

	1	2	3	4
경력정체	1			
조용한 사직	.345***	1		
조직시민행동	.163*	-.253***	1	
동료 자격불일치	.016	-.043	.008	1
M	1.776	2.171	2.979	3.116
SD	.702	.703	.974	.432

* $p < .05$, *** $p < .001$

3. 자료처리방법

자료 분석을 위해 SPSS 31.0과 PROCESS macro 5.0 프로그램을 사용하였다. 먼저, 연구대상자의 일반적 특성을 살펴보기 위한 빈도분석을 실시하였으며, 측정도구의 신뢰도와 타당도 분석을 위한 Cronbach's α 계수 산출과 탐색적 요인분석, 각 변인 간 상관관계와 다중공선성 문제 진단을 위한 상관관계분석을 실시하였다.

경력정체가 조용한 사직 및 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향(가설 1, 2)과 동료 자격불일치의 조절효과(가설 3, 4)를 통합적으로 검증하기 위해

PROCESS macro Model 1을 활용하였다. 분석 과정에서 상호작용항의 다중공선성을 방지하고 주효과 해석의 편의성을 높이기 위해 조절변수를 평균중심화(Mean-centering) 처리하여 투입하였으며, 조절변수의 수준에 따른 독립변수의 조건부 효과(Conditional effects)를 보다 정밀하게 규명하고자 존슨-네이만(Johnson-Neyman) 기법을 병행하였다(Hayes, 2022).

일반적인 단순기울기(Simple slope) 검증은 조절변수의 특정 지점($M \pm 1SD$)에서의 조건부 효과만을 선택적으로 확인한다는 한계가 있으나, 존슨-네이만 기법은 조절변수의 전체 범위 내에서 독립변수의 영향력이 통계적으로 유의미해지는 유의성 영역(Region of Significance)을 산출해준다 (Spiller et al., 2013). 특히 본 연구의 조절변수인 동료 자격불일치는 ‘적정(3.0)’ 수준을 기점으로 과잉과 과소의 의미가 전환되는 양극 척도(Bipolar scale)의 특성을 지니고 있다. 따라서 존슨-네이만 분석을 통해 조절변수의 수준별 조건부 효과가 전환되는 구체적인 임계 지점(Threshold)을 식별함으로써 가설 3과 4를 보다 심층적으로 검증하고자 하였다(Hayes, 2022;

Spiller et al., 2013).

III. 연구결과

본 연구에서는 PROCESS macro Model 1을 활용하여 가설을 검증하였다. 조용한 사직을 종속변수로 설정한 모델을 통해 가설 1과 3을 검증하였으며, 조직시민행동을 종속변수로 설정한 모델을 통해 가설 2와 4를 검증하였다. 이하에서는 이와 같은 분석 모델과 절차에 따라 연구결과를 제시한다.

1. 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향과 동료 자격불일치의 조절효과

경력정체가 조용한 사직에 미치는 직접적인 영향(H1)과 동료 자격불일치의 조절효과(H3)를 분석한 결과는 <표 5>와 같다. 분석 결과, 경력정체는 조용한 사직에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = .339, p < .001$), H1은 채택되었다.

표 5. 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향에서 동료 자격불일치의 조절효과

구분	B	β	SE	t	LLCI	ULCI
(상수)	2.162	-	.047	46.373***	2.070	2.254
경력정체	.340	.339	.067	5.098***	.208	.471
동료 자격불일치	-.127	-.078	.109	-1.173	-.342	.087
상호작용항 (경력정체×동료 자격불일치)	.472	.211	.149	3.161**	.178	.767
$R^2 = .167, F = 12.658, p = .000$						
상호작용에 따른 R^2 변화량	R^2		F		p	
	.044		9.993		.002	

** $p < .01$, *** $p < .001$

표 6. 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향에서 동료 자격불일치의 조건부 효과

구분	B	SE	t	LLCI	ULCI
M-1 SD (-.432)	.136	.095	1.435	-.051	.323
M(.000)	.340	.067	5.098***	.208	.471
M+1 SD (.432)	.554	.091	6.003***	.365	.722

*** $p < .001$

다음으로 독립변수와 조절변수의 상호작용항(경력정체 $\times$ 동료 자격불일치)이 조용한 사직에 정(+)적으로 유의한 영향($\beta = 3.161$, $p < .001$)을 미치는 것으로 나타났으며, 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2 변화량이 .167($p < .001$)로 통계적으로 유의하게 증가하는 것으로 나타났다. 이와 같이 동료 자격불일치의 조절효과가 검증되어 H3은 채택되었다.

경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향이 동료 자격불일치 수준에 따라 어떻게 변화하는지 구체적으로 파악하고자 조건부 효과 분석과 존슨-나이만(Johnson-Neyman) 유의성 영역 검증을 순차적으로 실시하였다 <표 6>, <표 7>.

먼저 동료 자격불일치($M \pm 1SD$)에 따른 조건부 효과를 분석한 결과<표 6>, 동료 자격불일치가 낮은 영역($M-1SD$)에서는 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향이 유의하지 않았다($B = .136$, 95% CI[-.051, .323]). 반면 동료 자격불일치가 평균 수준(M)에서는 경력정체가 조용한 사직에 정(+)적으로 유의한 영향을 미쳤으며($B = .340$, 95% CI [.208, .471]), 높은 영역($M+1SD$)에서도 유의한 정(+)적 영향이 나타났다($B = .554$, 95% CI [.365, .722]). 이는 동료 자격불일치 수준이 과잉 수준으로 넘어갈수록, 경력

표 7. 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향에서 동료 자격불일치 조절효과 유의성 영역

동료 자격불일치 ¹⁾	B(SE)	t	LLCI	ULCI
-1.116(2.000)	-.187(.182)	-1.025	-.547	.173
-.966(2.150)	-.116(.162)	-.718	-.435	.203
-.816(2.300)	-.045(.142)	-.320	-.325	.234
-.666(2.450)	.026(.122)	.209	-.216	.267
-.516(2.600)	.096(.104)	.925	-.109	.302
-.366(2.750)	.167(.088)	1.897	-.007	.341
-.216(2.900)	.172(.087)	1.973*	.000	.344
-.066(3.050)	.238(.075)	3.158**	.089	.387
.084(3.200)	.309(.068)	4.553***	.175	.443
.086(3.202)	.380(.067)	5.644***	.247	.512
.234(3.350)	.451(.074)	6.101***	.305	.596
.384(3.500)	.521(.086)	6.067***	.352	.691
.534(3.650)	.592(.102)	5.829***	.392	.793
.684(3.800)	.663(.119)	5.552***	.428	.899
.834(3.950)	.734(.139)	5.296***	.461	1.007
.984(4.100)	.805(.159)	5.074***	.492	1.118
1.134(4.250)	.876(.179)	4.886***	.522	1.229
1.284(4.400)	.946(.200)	4.728***	.552	1.341
1.434(4.550)	1.017(.221)	4.594***	.580	1.454
1.584(4.700)	1.088(.243)	4.480***	.609	1.567
1.734(4.850)	1.159(.265)	4.382***	.637	1.681
1.884(5.000)	1.230(.286)	4.296***	.665	1.794

1) 동료자격불일치 수치는 평균중심화된 값이며, 괄호 안은 원점수임.

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

정체와 조용한 사직 간의 정적 관계가 더욱 뚜렷하게 나타날 수 있는 경향을 나타낸다.

이러한 유의성 전환의 구체적 임계 지점을 규명하기 위해 존슨-나이만 분석을 실시하였다 <표 7>. 일반적으로 존슨-나이만 분석에서 조절변수의 평균중심화 값은 0이 평균수준으로 나타내고 이를 기준으

표 8. 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향에서 동료 자격불일치의 조절효과

구분	B	β	SE	t	LLCI	ULCI
(상수)	2.988	-	.069	43.241***	2.851	3.124
경력정체	.235	.170	.099	2.383*	.041	.430
동료 자격불일치	.019	.008	.161	.116	-.299	.336
상호작용항 (경력정체×동료 자격불일치)	-.449	-.145	.221	-2.030*	-.886	-.013
$R^2=.047$, $F=3.129$, $p=.027$						
상호작용에 따른 R^2 변화량	R^2		F		p	
	.021		4.122		.044	

* $p<.05$, *** $p<.001$

로 -값은 평균보다 낮은 수준, +값은 평균보다 높은 수준을 나타낸다. 그러나 본 연구는 원칙도 3점(적정)을 기준으로 초과인 경우 과잉자격, 미만의 경우 과소자격을 의미함으로 <표 7>에 나타난 바와 같이 원점수를 함께 고려하여 결과를 해석한다. 분석 결과, 동료 자격불일치 인식이 -.216(변환 전 원점수 2.900)을 상회하는 전 구간에서 경력정체가 조용한 사직을 유의미하게 강화하는 유의성 영역(Region of Significance)이 확인되었다. 구체적으로 살펴보면, 동료를 원점수 기준 2.900점 미만으로 평가하는 구간에서는 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향력이 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 해당 임계치인 2.900점에 도달하는 시점부터 95% 신뢰구간의 하한값(LLCI)이 .000을 나타내며($t=1.973$, $p<.05$) 정(+)적 영향력이 실질적으로 발현되기 시작하였다.

특히 조절변수인 동료 자격불일치 인식이 높아질수록 경력정체의 영향력(B)이 선형적으로 증폭되는 양상이 뚜렷하게 나타났다. 임계 지점인 2.900점에서 효과 크기는 .172였으나, 동료를 과잉자격으로 인식하는 정도가 커짐에 따라 효과가 지속적으로 상

승하여 표상의 최대치인 5,000점 지점에서는 1.230까지 증폭되었다. 이는 스포츠 공조직 구성원이 동료의 자격을 적정에 가깝게 인지하는 특정 임계점(2.900점)을 시작으로 하여, 과잉자격 인식이 강해질수록 경력정체가 조용한 사직에 점점 더 큰 영향을 미치는 것을 보여준다.

2. 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향과 동료자격불일치의 조절효과

경력정체가 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향(H2)과 동료 자격불일치의 조절효과(H4)를 분석한 결과는 <표 8>과 같다. 분석 결과, 경력정체는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나($\beta=.170$, $p<.05$), 가설에서 설정한 방향(-)과 상이하게 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 H2는 기각되었다.

다음으로 독립변수와 조절변수의 상호작용항(경력정체×동료 자격불일치)은 조직시민행동에 부(-)적으로 유의한 영향($\beta=-.145$, $p<.05$)을 미치는 것으로 났으며, 상호작용항이 추가됨에 따른 R^2 변화

표 9. 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향에서 동료 자격불일치의 조건부 효과

구분	B	SE	t	LLCI	ULCI
M-1 SD (-,432)	.429	.141	3.055***	.152	.707
M(.000)	.235	.099	2.383*	.041	.430
M+1 SD (.432)	.042	.134	.310	-.223	.306

* $p < .05$, *** $p < .001$

량이 .047($p < .05$)로 유의하게 증가하는 것으로 나타나, 조절효과 가설인 H4는 채택되었다.

유의한 조절효과에 대해 구체적으로 분석하기 위해 우선 동료 자격불일치(M $\pm$ 1SD)에 따른 조건부 효과를 분석한 결과 <표 9>와 같다. 동료 자격불일치가 낮은 영역(M-1 SD)에서 경력정체는 조직시민행동에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고(B=.429, 95% CI [.152, .707]), 평균 수준(M)에서도 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났(B=.235, 95% CI [.041, .430]). 반면 동료 자격불일치 수준이 높은 영역(M+1 SD)에서는 95% 신뢰구간이 0을 포함하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 동료 자격불일치 수준이 과소 수준으로 넘어갈수록, 경력정체가 조직시민행동에 미치는 정적 영향이 더욱 뚜렷하게 나타날 수 있는 경향을 나타낸다.

조절변수를 통한 유의성 전환의 구체적 임계 지점을 규명하기 위해 존슨-나이만 검증을 실시한 결과 <표 10>과 같다. 이러한 유의성 전환의 구체적 임계 지점을 규명하기 위해 존슨-나이만 분석을 실시하였다. 분석 결과, 동료 자격불일치 인식이 .086(변환 전 원점수 3.202) 이하인 구간에서만 경력정체가 조

표 10. 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향에서 동료 자격불일치 조절효과의 유의성 영역

동료 자격불일치 ¹⁾	B(SE)	t	LLCI	ULCI
-1.116(2.000)	.737(.270)	2.727**	.204	1.270
-.966(2.150)	.669(.240)	2.794**	.197	1.142
-.816(2.300)	.602(.210)	2.869**	.188	1.016
-.666(2.450)	.535(.181)	2.951**	.177	.892
-.516(2.600)	.467(.154)	3.026**	.163	.772
-.366(2.750)	.400(.131)	3.061**	.142	.657
-.216(2.900)	.332(.112)	2.976**	.112	.553
-.066(3.050)	.265(.101)	2.636**	.067	.463
.084(3.200)	.198(.100)	1.982**	.001	.394
.086(3.202)	.197(.100)	1.973*	.000	.394
.234(3.350)	.130(.109)	1.190	-.086	.346
.384(3.500)	.063(.127)	.493	-.188	.314
.534(3.650)	-.005(.151)	-.031	-.302	.292
.684(3.800)	-.072(.177)	-.407	-.421	.277
.834(3.950)	-.139(.205)	-.679	-.544	.266
.984(4.100)	-.207(.235)	-.880	-.670	.257
1.134(4.250)	-.274(.266)	-1.033	-.798	.250
1.284(4.400)	-.342(.297)	-1.152	-.927	.243
1.434(4.550)	-.409(.328)	-1.247	-1.056	.238
1.584(4.700)	-.476(.360)	-1.324	-1.186	.233
1.734(4.850)	-.544(.392)	-1.388	-1.317	.229
1.884(5.000)	-.611(.424)	-1.441	-1.448	.225

1) 동료자격불일치 수치는 평균중심화된 값이며, 괄호 안은 원점수임.

* $p < .05$, ** $p < .01$

직시민행동에 미치는 영향력이 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 구체적으로 살펴보면, 동료 자격불일치 원점수가 3.202점인 지점에서 95% 신뢰구간의 상한값(ULCI)이 .000 ($t=1.973$, $p < .05$)을 기록하며 유의성 경계가 형성되었다. 이 임계치를 기점으로 동료를 본인과 유사하거나 낮게 평가하는 구간

으로 진입하면서, 경력정체가 조직시민행동에 미치는 정(+)적 영향이 유의하게 나타났다.

특히 조절변수인 동료 자격불일치 인식이 낮아질수록(과소자격 인식으로 넘어 갈수록) 경력정체가 조직시민행동을 촉진하는 효과(B)가 선형적으로 증폭되는 양상이 뚜렷하였다. 임계 지점인 3.202점에서의 효과 크기는 .197이었으나, 동료를 과소자격으로 인식하는 정도가 커짐에 따라 영향력이 지속적으로 상승하여 분석 범위 내 최저치인 2.000점 지점에서는 .737까지 증가하였다. 이는 스포츠 공조직 구성원이 동료의 자격을 적정에 가깝게 인지하는 특정 임계점(3.202점)을 시작으로 하여, 과소자격 인식이 강해질수록 경력정체가 조직시민행동에 점점 더 큰 영향을 미치는 것을 보여준다.

IV. 논 의

본 연구는 스포츠 공조직 종사자가 인식하는 경력정체가 조직시민행동과 조용한 사직에 미치는 영향과 동료 자격불일치의 조절효과를 규명하였다. 이하에서는 분석결과를 가설순서에 따라 논의한다.

1. 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향

스포츠 공조직 종사자의 경력정체 인식은 조용한 사직에 정(+)인 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설1은 채택되었다. 이는 스포츠 공조직 종사자가 자신의 직위 상승 및 직무 성장 가능성이 제한되어 있다고 인식할수록, 조직을 떠나지 않으면서도 추가적인 노

력과 기여를 의도적으로 제한하는 행동이 증가함을 의미한다.

이상과 같은 결과는 경력 성장 기회의 부재가 종사자의 조직 내 추가적 노력 의지를 약화시킨다는 Pevec(2023), Mahand & Caldwell(2023)의 논의와 일치하며, 승진 기회 부족과 경력 성장 기회의 제한이 조용한 사직과 관련될 수 있다는 Atiku, Jeremiah & Genty(2025)의 주장을 스포츠 공조직 맥락에서 실증적으로 지지한다. 또한 경력정체가 직무 동기와 조직몰입을 저하시키고 부정적 행동과 연관된다는 연구 결과(김희동, 조명성, 김종윤, 2024; 김태희, 장경로, 2009; Allen et al., 1999)와도 맥락을 같이 한다.

아울러 본 연구의 결과는 이직보다 잔존을 선택할 가능성이 높은 공조직 종사자(김정인, 2022; 오상빈, 배현희, 2024)에게 경력정체가 조용한 사직이라는 행동적 반응으로 나타날 가능성이 있음을 확인하였다. 이러한 맥락에서 조용한 사직은 스포츠 공조직 종사자가 경력정체 상황에서 이직을 대신하여 자신의 기여 수준을 조정하는 대안적 적응 기제로 해석될 수 있다.

2. 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향

경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과, 가설적으로 예상한 부(-)적인 영향과 반대로 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 기각되었다. 일반적으로 경력정체를 높게 인식한 종사자는 조직에 대한 몰입과 만족이 낮아져 조직에 자발적으로 기여하려는 행동이 감소할 것으로 예상된다(Allen et al., 1999; Tremblay, 2021). 그러나 본

연구에서는 오히려 경력정체 인식이 높을수록 조직 시민행동이 증가하는 것으로 나타나, 경력정체가 조직 시민행동을 감소시킨다고 보고한 다수의 선행연구들(이재섭, 김하얀, 2010; 정운길, 손정희, 2006; Song, Kim & Lee, 2019; Tremblay, 2021)과 상반된 결과가 나타났다.

이러한 상반된 결과는 스포츠 공조직에서 경력정체가 조직시민행동을 증가시킬 수 있는 가능성을 나타내기도 하지만, 상대적으로 낮은 수준의 모형 설명력($R^2=.047$)을 함께 고려하면 검증적 한계도 있다. 다만, Bolino(1999)는 조직시민행동이 인사관리의 수단으로 활용될 수 있음을 제시하였으며, Rioux & Penner(2001)는 조직시민행동의 동기가 조직에 대한 관심이나 친사회적 가치뿐 아니라 자기지향적 동기를 포함할 수 있다고 설명하였다는 점에서 스포츠 공조직 종사자들에게 조직시민행동이 항상 긍정적 태도나 순수한 이타적 동기에서만 비롯되는 것이 아닐 수도 있다는 가능성도 고려될 수 있다. 인사결정에 있어서 구성원 평판이나 상급자에 대한 충성도와 같은 비공식적 요소들이 반영되는 국내 공조직(김희동 외, 2024)에 대한 연구에서 이준호(2016)는 경력 발전을 이룰 수 없다고 판단한 공조직 종사자들이 승진과 경력목표의 추구를 위해 인사관리전략으로 조직시민행동을 보일 수 있다고도 하였다. 이와 같은 맥락과 유사하게 본 연구의 결과도 경력정체 상황에 놓인 스포츠 공조직 종사자가 자신의 조직 내 가치와 존재감을 유지하거나 향후 경력 가능성을 확보하기 위한 전략적 행동으로 조직시민행동을 수행할 가능성이 있다고도 볼 수 있으며, 이러한 해석은 이후 동료 자격불일치의 조절효과 결과와도 연결된다. 다만

조직시민행동에 대한 모델 설명력이 낮게 나타났다는 점과 여러 변수들이 함께 고려되지 않았다는 점에서 본 연구의 결과는 해석적 한계가 있으며 후속 연구를 통해 보다 정밀하게 검증될 필요가 있다.

3. 동료자격불일치의 조절효과

경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향에 대한 동료 자격불일치의 조절효과는 유의한 것으로 나타나, 가설 3은 채택되었다. 조절효과의 구체적인 양상을 분석 결과, 전반적으로 동료를 과잉자격 상태로 인식할수록 경력정체가 조용한 사직에 미치는 정적 영향이 강화되는 반면, 동료를 과소자격으로 인식하는 구간에서는 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직 내 동료의 자격 수준이 종사자 개인의 경력정체 경험을 해석하고 의미를 부여하는 주요한 준거틀(reference frame)로 작용함을 보여주며, 조직 내 상향비교가 부정적 정서와 행동을 유발할 수 있다는 선행연구들의 견해(Buunk et al., 2003; Matthews & Kelemen, 2025)와 일맥상통한다. 동시에 가설설정에서 제시한 사회적 비교이론(Festinger, 1954)과 형평성이론(Huseman et al., 1987)의 통합된 논리를 지지하는 결과이기도 하다. 따라서 본 연구의 결과는 경력정체 상황에서 능력 있는 동료와의 상향비교는 종사자로 하여금 자신의 상대적 불리함을 더욱 명확하게 인식하게 만들고, 이는 추가적 노력이 보상으로 연결되기 어렵다는 판단을 강화하여 자발적 기여를 축소하는 조용한 사직으로 이어질 수 있음을 나타낸다고 해석할 수 있다.

특히 존슨-네이만 분석을 통해 확인된 유의성 전

환점이 척도의 중립점(3점: 적정하다)에 매우 근접한 수준(2.900)에서 형성되었다는 점은 주목할 만하다. 이는 동료들 압도적으로 우수하다고 평가하는 극단적 상향비교 상황이 아니더라도, 동료들 자신과 유사하거나 적정 수준 이상으로 인식하기 시작하는 비교의 초입 단계부터 경력정체가 조용한 사직을 유의미하게 촉진할 수 있음을 의미한다. 더 주목할 점은 동료들 과잉자격으로 인식하는 정도가 강해질수록 경력정체가 조용한 사직에 미치는 영향력이 선형적으로 증폭되는 양상이 나타났다는 점이다. 이는 상향비교의 강도가 높아질수록 경력정체 상황에서의 심리적 철회가 더욱 강화될 가능성이 있음을 시사한다.

다음으로 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 동료 자격불일치의 조절효과도 유의한 것으로 나타나, 가설 4도 채택되었다. 조절효과의 구체적인 양상을 분석한 결과, 전반적으로 동료들 과소자격 상태로 인식할수록 경력정체가 조직시민행동에 미치는 정적 영향이 강화되는 반면, 동료들 과잉자격으로 인식하는 구간에서는 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이러한 결과는 앞서 가설 2에서 나타난 경력정체와 조직시민행동 간의 예상치 못한 정적 관계를 보다 구체적으로 설명해준다. 동료의 자격 수준이 경력정체 경험의 해석을 조절하는 준거틀로 작용한다는 점에서 가설 3의 결과와 동일한 맥락에 있으나, 그 방향은 반대로 나타났다. 이는 하향비교가 자신보다 낮은 위치에 있는 비교 대상과의 차이를 통해 자기평가를 높이고 심리적 안정감과 상대적 우위감을 형성할 수 있다는 선행연구들(Buunk & Gibbons, 2007; Spence et al., 2011; Wills, 1981)과 일치하는 결과

이다. 즉, 경력정체 상황에서도 동료들 과소자격 상태로 인식하는 종사자는 하향비교를 통해 자신의 상대적 역량과 조직 내 가치를 긍정적으로 재평가하게 되며, 이러한 심리적 우위감이 조직 내에서 자신의 존재감을 드러내고자 하는 자발적 기여 행동으로 전환될 수 있다. 이는 조직시민행동이 순수한 친사회적 동기뿐 아니라 자기지향적 동기나 인상관리 전략에 의해서도 발현될 수 있다는 Bolino(1999)와 Rioux & Penner (2001)의 논의와도 맥락을 같이 한다.

존슨-나이만 분석을 통해 확인된 유의성 전환점이 척도의 중립점을 소폭 상회하는 수준(3.202)에서 형성되었다는 점도 주목할 만하다. 이는 동료들 현저히 낮은 수준으로 평가하는 극단적 하향비교 상황이 아니더라도, 동료들 자신과 유사하거나 다소 부족하다고 인식하기 시작하는 비교의 초입 단계부터 경력정체가 조직시민행동을 유의미하게 촉진할 수 있음을 의미한다. 또한 동료들 과소자격으로 인식하는 정도가 강해질수록 경력정체가 조직시민행동에 미치는 영향력이 선형적으로 증폭되는 양상이 나타났다. 이는 하향비교의 강도가 높아질수록 상대적 우위감이 더욱 확고해지며, 이를 조직 내에서 가시적으로 증명하려는 자기표출 동기가 누적적으로 강화되어 조직시민행동이 더욱 적극적으로 발현됨을 시사한다.

종합하면, 본 연구는 스포츠 공조직 종사자의 경력정체가 조용한 사직과 조직시민행동이라는 상반된 행동 결과로 나타날 수 있으며, 이 과정에서 동료 자격불일치가 핵심적인 조절 기제로 작용할 가능성이 있음을 제시하였다. 특히 동일한 경력정체 상황에서도 동료에 대한 상향비교는 조용한 사직을, 하향비교는 조직시민행동을 각각 강화하는 방향으로 작용

할 가능성을 나타내는 본 연구의 결과는, 종사자의 행동이 조직 구조적 요인뿐만 아니라 동료와의 사회적 비교라는 맥락적 요인에 의해서도 영향을 받을 가능성이 있음을 시사한다.

이러한 결과는 기존 경력정체 연구가 주로 태도적 결과에 초점을 두었던 것에서 벗어나 행동적 결과로 확장하고, 개인 수준의 자격불일치 개념을 사회적 비교 차원으로 발전시켰다는 점에서 이론적 기여를 갖는다. 실무적 측면에서도 본 연구 결과는 스포츠 공조직의 인적자원 관리에 중요한 함의를 제공한다. 경력정체 자체를 구조적으로 완전히 해소하기 어려운 공조직의 현실을 고려할 때, 종사자가 동료를 어떻게 인식하고 비교하는가라는 사회적 비교 환경의 관리도 중요할 수 있음을 보여준다. 따라서 경력정체 문제에 대한 접근은 단순히 승진 기회의 확대나 직무 재설계에 국한되지 않고, 조직 내 사회적 비교 환경을 포함한 보다 포괄적인 인사관리 전략으로 확장될 필요가 있다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 스포츠 공조직 종사자의 경력정체 인식이 조용한 사직과 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하고, 이들 관계에서 동료 자격불일치의 조절효과를 검증하였다. 스포츠 공조직(대한체육회, 국민체육진흥공단) 종사자를 대상으로 수집한 자료를 분석한 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 경력정체 인식은 조용한 사직에 정(+)

영향을 미쳤다. 둘째, 경력정체 인식은 예상과 달리 조직시민행동에도 정(+)

영향을 미쳤다. 둘째, 경력정체 인식은 예상과 달리 조직시민행동에도 정(+)

영향을 미쳤다. 둘째, 경력정체 인식은 예상과 달리 조직시민행동에도 정(+)

고경력 우수 인력을 위한 전문가 트랙이나 다원화된 보상 체계를 마련하여, 이들의 정체 상황이 조직 전체의 냉소주의로 확산되는 것을 차단할 필요가 있다. 둘째, 동료를 과소자격으로 인식하는 경력정체자가 오히려 조직시민행동을 증가시킨다는 결과는, 이들의 상대적 우위감과 자기표출 동기를 조직 성과로 연결할 수 있는 기회를 보여준다. 따라서 스스로 역량이 높다고 평가하는 경력정체자들에게 사내 강사, 신규 사업 팀, 멘토링 리더 등 비공식적 리더십을 발휘할 수 있는 역할을 부여하여, 이들의 자발적 기여를 전략적으로 활용할 필요가 있다.

이러한 기여에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있어 보다 발전된 후속 연구가 필요하다. 첫째, 대한체육회와 국민체육진흥공단 정규직 종사자만을 대상으로 하였으므로, 향후 연구에서는 산하

단체 및 시·도 체육회 등 다양한 스포츠 공조직으로 표본을 확대하여 연구 결과의 일반화 가능성을 높일 필요가 있다. 둘째, 경력정체가 조직시민행동에 정적 영향을 미친 역설적 결과에 대해 인상관리 동기나 자가지향적 동기 등의 가능성을 제시하였으나, 이러한 심리적 기제를 직접 검증하지 못하였다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 공공서비스동기, 인상관리 동기 등을 매개변수로 포함하여 경력정체가 행동으로 이어지는 심리적 과정을 보다 정밀하게 규명할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 동료 자격불일치를 연속형 변수로 측정하여 조절효과의 임계점을 도출하였으나, 향후 연구에서는 잠재프로파일분석(LPA) 등을 활용하여 과소·적정·과잉 자격 인식 집단을 분류하고 집단 간 행동 패턴의 차이를 비교하는 접근이 이루어진다면 보다 심층적인 이해가 가능할 것이다.

참고문헌

- 김광태, 이해원, 손영우(2023). 다차원적 조용한 사직 척도 (MQQS) 타당화 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 557-583.
- 김재철, 정다정, 함수민, 권은아, 허창구(2021). 대졸 신입사원의 지각된 과잉-과소자격 발생원인 및 직무와 삶의 만족에 미치는 영향. **노동정책 연구**, 21(4), 89-124.
- 김정인(2022). 조용한 사직에 관한 이론적 연구: 현상과 형성 원인을 중심으로. **한국공공관리학보**, 109-132.
- 김태희, 장경로(2009). 스포츠경영 업무 종사자들의 경력정체가 직무몰입과 조직몰입, 그리고 생산적 과업행동에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 335-346.
- 김희동, 조명성, 김종윤(2024). 지방공무원의 경력정체와 조직몰입 간의 관계 분석. **한국인사행정학회보**, 23(1), 149-172.
- 서재하(2012). 스포츠 조직에서의 경력정체와 직무소진, 이직의도의 관계. **한국사회체육학회지**, 48(1), 331-345.
- 양동민, 심덕섭(2013). 변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과. **경영학연구**, 42(1), 121-152.
- 오상빈, 배현희(2024). 한국 공공조직 구성원의 조용한 사직 영향요인 연구: 이직의도에 따른 조용한 사직 영향요인 간 차이를 중심으로. **한국행정연구**, 33(2), 199-232.
- 이재섭, 김하얀(2010). 호텔종사원의 경력정체지각이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원의 조절효과를 중심으로. **서비스산업연구**, 7(2), 109-125.
- 이준호(2016). 지방공무원 인사결정에서 연줄작용이 조직시민행동에 미치는 모순적 영향. **The Korean Journal of Local Government Studies**, 20(1).
- 임언, 노일경, 정혜령(2010). 청년 여성 취업자의 직무불일치 지속 여부와 임금변화 및 직장이동과의 관계. **직업교육연구**, 29(2), 225-243.
- 정석, 홍아정(2017). 경력정체, 경력몰입, 네트워크행동과 조직몰입 간 구조 관계. **HRD 연구**, 19(1), 129-157.
- 정운길, 손경희(2006). 경력정체가 맥락적 성과와 이직의도에 미치는 영향 및 근속기간의 조절효과. **한국정책과학학회보**, 10(2), 103-128.
- 정운길, 임병연, 손경희(2003). 지방공무원의 경력정체 영향요인. **한국행정논집**, 15(3), 539-562.
- Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L., & Dobbins, G. H. (1999). Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7),

- 1113–1137.
- Atiku, S. O., Jeremiah, A., & Genty, K. I. (2025). Effects of workplace silence, quiet quitting, and quiet firing on employee turnover: evidence from the service industry. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review*, 24(1), 82–98.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 59–75.
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 3–21.
- Buunk, B. P., Zurriaga, R., Gonzalez-Roma, V., & Subirats, M. (2003). Engaging in upward and downward comparisons as a determinant of relative deprivation at work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 370–388.
- Chay, Y. W., Aryee, S., & Chew, I. (1995). Career plateauing: reactions and moderators among managerial and professional employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 61–78.
- Darling, J. R., & Cunningham, J. B. (2023). Perceived causes of career plateau in the public service. *Administrative Sciences*, 13(3), 73.
- Edwards, J. R. (1991). *Person–job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14, 69–80.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2, 602–612.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior*

- and *Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Henry, S. E., Bolino, M. C., & Whitney, J. M. (2025). Keep up the good work... or else! Exploring supervisor responses to quiet quitting. *Human Resource Management*, 64(6), 1507–1523.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222–234.
- Jahantab, F., Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Erdogan, B. (2023). When are the bigger fish in the small pond better citizens? A multilevel examination of relative overqualification in workgroups. *Group & Organization Management*, 48(3), 874–907.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
- Kungu, K. (2012). Stress, organizational citizenship behaviors, and coping: Comparisons among plateaued and non-plateaued employees. *Business and Management Research*, Lemire, L., Saba, T., & Gagnon, Y.-C. (1999). Managing career plateauing in the Quebec public sector. *Public Personnel Management*, 28(3), 375–391.
- Magrizos, S., Aydinliyim, L. E., Roumpi, D., Porter, C. M., Phillips, J. M., & Delery, J. E. (2026). The disquiet of quiet quitting: Definitional clarity, theoretical pathways, and future research. *Human Resource Management*.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9–19.
- Matthews, M. J., & Kelemen, T. K. (2025). To compare is human: A review of social comparison theory in organizational settings. *Journal of Management*, 51(1), 212–248.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509–536.
- McCleese, C. S., Eby, L. T., Scharlau, E. A., & Hoffman, B. H. (2007). Hierarchical, job content, and double plateaus: A mixed-method study of stress, depression and coping responses. *Journal of Vocational*

- Behavior*, 71(2), 282–299.
- Milliman, J. F. (1992). *Causes, consequences and moderating factor of career plateauing*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological Theory*. New York, NY: MacGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Patel, P., Guedes, M. J., Bachrach, D., & Cho, Y. (2023). Quiet Quitting ongoing analyses by studies in the pre-registration.
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Challenges of the Future/Izzivi Prihodnosti*, 8(2).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314.
- Song, G. R., Kim, K. S., & Lee, M. W. (2019). The curvilinear relationship between career plateauing and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 914–935.
- Spence, J. R., Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2011). Understanding daily citizenship behaviors: A social comparison perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 547–571.
- Spiller, S. A., Fitzsimons, G. J., Lynch Jr, J. G., & McClelland, G. H. (2013). Spotlights, floodlights, and the magic number zero: Moderation analysis in consumer research. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 277–288.
- Tremblay, M. (2021). Understanding the dynamic relationship between career plateauing, organizational affective commitment and citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103611.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as distinct constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Wang, Y.-D., Yang, C., & Wang, K.-Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public*

Personnel Management, 41(3), 557-573.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment

as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

The Effects of Career Plateau on Quiet Quitting and
Organizational Citizenship Behavior in Public Sport Organizations:
The Moderating Role of Peer Qualification Incongruence

Dan-bi Heo(Sungkyunkwan University, Post-doctoral Researcher) ·

Li Muyao(Sungkyunkwan University, Ph.D Candidate) ·

Tae-hee Kim(Sungkyunkwan University, Professor)

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effects of career plateau perceived by employees in public sport organizations on quiet quitting and organizational citizenship behavior (OCB), and to examine the moderating role of peer qualification incongruence in these relationships. Data were collected from employees at representative public sport organizations in Korea, specifically the Korean Sport & Olympic Committee (KSOC) and the Korea Sports Promotion Foundation (KSPO), and a total of 193 valid responses were used for the final analysis. Data analysis was conducted using SPSS 31.0 and PROCESS macro 5.0, and PROCESS macro Model 1 was applied to test the hypotheses and examine the moderating effects. The results were as follows: First, employees' perception of career plateau had a significant positive effect on quiet quitting. Second, contrary to the initial hypothesis of a negative effect, career plateau was found to have a significant positive effect on organizational citizenship behavior. Third, both relationships were significantly moderated by peer qualification incongruence. Specifically, the positive effect of career plateau on quiet quitting was strengthened when employees perceived their peers as overqualified, whereas the positive effect of career plateau on organizational citizenship behavior was strengthened when employees perceived their peers as underqualified. Based on these findings, this study discusses academic and practical implications from the perspectives of sport organizational behavior and sport management.

Key words: career plateau, quiet quitting, organizational citizenship behavior, peer qualification incongruence, public sport organizations

논문 접수일 : 2026. 05. 08

논문 승인일 : 2026. 06. 07

논문 게재일 : 2026. 06. 30