인사조직연구 2026년 5월 제34권 제2호, pp. 1–29
http://dx.doi.org/10.26856/kjom.2026.34.2.1

피그말리온 리더십이 공공기관 구성원의 조용한 사직에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 경력성장기회인식의 조절된 매개효과를 중심으로

이금미* · 김영건** · 최장호***

본 연구는 한국의 공공기관 구성원들을 대상으로 팬데믹 이후 부각되고 있는 '조용한 사직'에 영향을 미치는 요인과 그 작용기제를 실증적으로 규명하고자 수행되었다. 조용한 사직은 조직을 실제로 떠나지는 않으면서 의도적으로 최소한의 직무 요건만을 수행하며 조직과 정서적 단절을 추구하는 현상이다. 특히 최근 한국의 공공기관은 보다 능동적이고 혁신적인 역할 수행을 요구받고 있으나, 경직된 조직구조와 강한 신분보장으로 인해 조용한 사직이 만연될 수 있는 구조적 위험을 내포하고 있다. 이에 본 연구는 공공기관에서의 조용한 사직을 완화하기 위한 선행요인으로 구성원에 대한 긍정적 기대와 신뢰를 표현하는 피그말리온 리더십에 주목하고, 리더십 효과가 작동하는 심리적 기제로서 심리적 안전감과 경력성장기회인식을 함께 다루었다. 이를 위해 국내 공공기관에서 종사하는 구성원들을 대상으로 동일방법편의의 문제를 해결하고자 주요 변수의 측정 시점을 분리한 시차적 설문조사를 실시하였으며, 동일한 응답자 중 총 361명의 유효한 자료를 최종 활용하여 피그말리온 리더십이 구성원의 조용한 사직에 미치는 직접효과와 심리적 안전감의 매개효과, 그리고 경력성장기회인식의 조절효과 및 조절된 매개효과를 검증하였다. 분석 결과, 피그말리온 리더십은 공공기관 구성원의 조용한 사직에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 심리적 안전감은 이 관계를 유의하게 매개하였다. 또한 경력성장기회인식은 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 영향을 강화하는 조절효과가 나타났으며, 경력성장기회인식이 높을수록 피그말리온 리더십이 구성원의 심리적 안전감을 매개로 조용한 사직에 미치는 간접효과가 강화되는 조절된 매개효과의 유의성이 확인되었다. 이러한 결과는 공공기관 맥락에서 조용한 사직이 개인의 태도나 선택의 문제가 아닌 리더십, 심리적 환경, 경력관리 체계가 상호작용하여 형성되는 조직적 현상임을 보여주며, 조용한 사직 연구의 적용 범위를 공공부문으로 확장하였다는 점에서 의의를 가진다. 또한 공공기관에서 구성원의 참여와 몰입을 촉진하기 위해 피그말리온 리더십을 통한 심리적 안전감 형성과 경력성장 기회 확대를 함께 고려한 조직관리의 필요성을 제시한다.

주제어 : 조용한 사직, 피그말리온 리더십, 심리적 안전감, 경력성장기회인식

논문투고일 2026년 1월 24일, 최종수정일 2026년 3월 22일, 게재확정일 2026년 3월 23일
* 서강대학교 경영대학 박사과정, E-mail: chongchong@ekr.or.kr, 제1저자
** 서강대학교 경영대학 박사과정, E-mail: young10903@sogang.ac.kr, 공동저자
*** 서강대학교 경영대학 교수, E-mail: jangchoi@sogang.ac.kr, 교신저자

I. 서론

최근 몇 년간 '조용한 사직(quiet quitting)'이라는 용어가 단순한 사회적 유행을 넘어 학계와 실무 현장에서 빠르게 확산되고 있다. 이는 구성원이 퇴사를 선택하지는 않지만, 직무기술서에 명시된 최소한의 요구만을 충족시키며 초과 노력과 자발적 기여를 철회하는 행동양식을 일컫는다(김광태, 2025; 박지연 · 남승하, 2025; Anand, Doll, & Ray, 2024; Arar, Çetiner, & Yurdakul, 2023; Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023; Patel, Guedes, Bachrach, & Cho, 2025; Serenko, 2024). 조용한 사직은 이직의도나 직무태만과는 다르게, 업무의 기본 의무는 충실히 수행하지만, 의도적으로 심리적 거리감을 형성하고 조직과의 정서적 단절을 시도하며 이에 편안함을 느낀다는 점에서 독립된 개념으로 다루어지고 있다(Anand et al., 2024; Arar et al., 2023; Patel et al., 2025).

조용한 사직 현상은 팬데믹 이후 가속화된 원격근무 확산, 직무 요구 증가와 지원 부족, 세대별 가치관 변화, 일과 삶의 균형에 대한 인식 변화, 그리고 경제적 불확실성 확대 등 다양한 요인에 의해 촉발되었다(Patel et al., 2025). 특히 Z세대와 밀레니얼 세대를 중심으로, 조직에 대한 전통적인 헌신보다는 개인의 성장과 웰빙을 우선시하는 경향이 강화되면서, 조직이 기대하는 역할 외 행동(extra-role behavior)을 거부하는 사례가 늘고 있다(오현수 · 조윤형, 2024; Campton, Tham, & Ting, 2023; Xueyun, Al Mamun, Masukujjaman, Rahman, Gao, & Yang, 2023).

그런데 이러한 변화는 민간 부문보다 공공기관에서 더욱 심각한 문제로 작용할 수 있다. 최근 공공기관은 국민의 기대수준이 지속적으로 상승하면서 단순한 행정서비스를 넘어 디지털 행정, 맞춤형 복지 등 보다 폭넓고 적극적인 공공서비스 제공 역할을 시대적으로 요구받고 있다(윤재원 · 김민한, 2024). 그럼에도 불구하고 공공기관은 폐쇄적이고 수동적인 조직문화, 복지부동의 관행, 경직된 보상제도 등으로 구성원들의 조용한 사직이 더욱 쉽게 발생하고 만연될 수 있는 조직적 특성을 내포하고 있다(김정인, 2022; 오상빈 · 배현회, 2024; Esen, 2023).

이러한 상황에서 본 연구는 공공기관 구성원들의 조용한 사직 문제를 해소할 수 있는 핵심 요인으로 리더십에 주목하였다. 선행 연구들은 리더십이 구성원의 직무 몰입을 고취하고 재량적 역할 수행을 유도하는 결정적 기제임을 반복적으로 보고해 왔다(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Walumbwa, Peterson, Avolio, & Hartnell, 2010). 최근에는 국내외 학계에서도 조용한 사직의 선행요인으로서 리더십의 역할을 규명하려는 실증연구들이 점진적으로 축적되고 있으나(김광태, 2025; 조윤형, 2025; Moisoglou, Katsiroumpa, Katsapi, Konstantakopoulou, & Galanis, 2025), 여전히 그 중요성에 비해 구체적인 작용 기제를 다룬 연구는 부족한 실정이다. 피그말리온 리더십(pygmalion leadership)은 리더가 구성원에 대한 긍정적 기대와 신뢰를 행동으로 표현하는 리더십 유형으로, 구성원의 자기효능감을 증진시켜 자발적 참여를 유도하고 궁극적으로 직무성과와 생산성 향상에 유효한 것으로 알려져 있다(Eden, 1990; McNatt, 2000). 이러한 피그말리온 리더십의 기대-행동 메커니즘이 공공기관 구성원들의 조용한 사직에도 유효하게 작용하는지를 본 연구에서 검증해보고자 한다.

조용한 사직이 지닌 심리적 이탈과 자기방어적 속성을 고려할 때, 리더의 긍정적 기대가 구성원의 내적 상태를 변화시켜 이러한 이탈 행동을 어떻게 억제하는지 구체적인 전이 과정을 살펴볼 필요가 있다. 이에 리더의 기대와 신뢰가 효과적으로 작동하기 위한 심리적 기제로서, 구성원들이 심리적으로 안전한 환경에서 자신의 의견을 표현하고 행동할 수 있다는 믿음, 즉 심리적 안전감(psychological safety)이 필요하다고 보았다(Edmondson, 1999). 리더의 긍정적 기대로부터 증진된 심리적 안전감이 공공기관과 같은 관료 조직의 뿌리 깊은 침묵 문화를 해소하고 구성원들의 조직에 대한 정서적 연결감과 자발적 참여 의지를 제고하는 데 유효할 것으로 보았다(Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017; Kim & Sohn, 2024).

또한 모든 공공기관 구성원이 심리적 안전감을 동일하게 해석하고 행동으로 전환하는 것이 아니라 그 과정에서 경력성장기회인식이 주요한 조절요인이 될 수 있다고 보았다. 구성원들이 자신의 경력과 성장을 조직에서 실현할 수 있다고 인식하는 경력성장기회인식(perceived career growth opportunity) 역시 심리적 자원으로 작동하여 몰입과 기여 행동을 유도할 수 있다(Kraimer, Seibert, Wayne, Liden, & Bravo, 2011; Nouri & Parker, 2013). 공공기관은 민간기업 대비 상대적으로 성과보상 연계성과 승진기회가 제한적인데, 이러한 환경에서 구성원은 미래가 불투명하다고 여기기에 조용한 사직 행동을 보이기 쉽다(김정인, 2022; 오상빈・배현회, 2024; Esen, 2023). 그러므로 내가 속한 조직에서 성장할 수 있는 기대가 얼마나 주어지는지에 따라 공공기관 구성원의 몰입과 추가적인 기여가 달라질 수 있을 것이라 보았다.

아직 조용한 사직에 관한 실증연구가 부족하고, 또한 공공기관 구성원을 대상으로 그들이 당면한 문제점을 들여다 본 연구가 드문 시점에서, 본 연구는 피그말리온 리더십이 조용한 사직에 미치는 영향을 규명하고, 심리적 안전감의 매개효과와 경력성장기회인식의 조절된 매개효과를 검증하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 공공기관과 유사한 속성의 조직이 조용한 사직을 효과적으로 관리하고 구성원의 자발적 기여를 유지할 수 있는 리더십 전략을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경과 가설

2.1 조용한 사직의 등장배경과 개념

조용한 사직(quiet quitting)은 조직에 잔류하면서 최소한의 직무 요건만을 수행하며 그 외의 추가적인 역할 수행을 의도적으로 거부하는 업무 태도를 의미한다(김광태, 2025; 박지연・남승하, 2025; Anand et al., 2024; Arar et al., 2023; Hamouche et al., 2023; Patel et al., 2025; Serenko, 2024). 이 용어는 2009년 Texas A&M 경제 심포지엄에서 Mark Boldger가 처음 제시한 바 있으나, 당시에는 학계와 실무에서 큰 주목을 받지 못했다. 그러나 Covid-19 팬데믹 이후 2022년 7월 미국 IT 엔지니어 Zaidle Ppelin이 틱톡(Tiktok)에서 ‘quiet quitting’이라는 신조어를 소개하면서부터(Serenko, 2024) 전 세계적으로 근로자들의 가치관 변화와 저성장 국면 속에서 다시 주목을 받게 되었다. 특히 원격근무의 확산, 일과 삶의 경계 재조정, 세대 간 직업관 차이가 맞물리며 조용한 사직은 글로

벌 차원에서 중요한 조직행동 현상으로 인식되기 시작했다(Patel et al., 2025). 국내에서는 김난도(2022)의 '트렌드 코리아 2023'에서 조용한 사직을 2023년 핵심키워드로 선정하여 본격적으로 소개되었으며, "조용한 사직이 구성원의 권리인가, 아니면 근무태만인가?"라는 문제의식 속에서 한국적 맥락에서도 활발한 논의가 촉발되었다(김정인, 2022; Klotz & Bolino, 2022).

특히 COVID-19 팬데믹과 저성장 국면의 맞물림은 근로자들의 가치관 변화를 통한 조용한 사직 확산을 가속화하는 촉매역할을 하였다(Zenger & Folkman, 2022). 지속되는 저성장의 늪으로 노력한 만큼 보상과 인정을 받기 어렵게 되자, 경직적이면서 조직에 대한 헌신만을 강조하는 허슬문화(hustle culture)에 반대하는 근로자들이 증가하게 되었다(김정인, 2022; Klotz & Bolino, 2022). 또한 대규모 사직(great resignation)이 이루어지는 등 이직이 원활하지 않게 되자 그들은 조직에 남는 대신 정해진 업무만 수행함으로써 개인의 투입을 줄이는 전략을 선택하기 시작하였다(Zenger & Folkman, 2022). 이와 더불어 팬데믹 기간 동안 원격근무의 확산으로 조직과 동료 간 유대감을 형성하지 못함으로써(김정인, 2022; Serenko, 2024) 일과 삶의 경계를 재조정하게 되고, 직장과 조직에 대한 거리감과 심리적 불안감도 증가하면서 체념문화가 직장 내에 확산되었다(Zenger & Folkman, 2022).

조용한 사직은 표면적으로는 기존 개념인 이직의도, 직무태만, 일탈행동, 조직시민행동의 부재, 혹은 냉소주의 등과 유사해 보이나, <표 1>과 같이 핵심 기제와 행동적 · 정서적 표현방식에서 이전의 개념들과는 구별되는 중요한 특징이 있다. 우선, 이직의도(turnover intention)와는 다르게 조용한 사직은 '퇴사'라는 물리적 결정을 내리려는 의도가 없다. 오히려 조직 잔류를 전제한 채로 조직과의 심리적, 정서적 철회(withdrawal)를 통해 조직과의 교환관계를 재조정하려는 현상이다. 둘째, 직무태만(job neglect)과의 차이는 의무의 회피성이 없다는 것이다. 조용한 사직은 법적 · 계약적으로 정한 최소한의 기준에서의 의무는 피하지 않지만, 그 이상은 하지 않는다는 점에서 태만이라기보다는 재량적으로 노력을 통제한다고 이해할 수 있다. 또한 의무를 위반하고 조직에 피해를 주려는 의도가 없다는 점에서 일탈행동(deviant behaviors)과도 구별된다. 셋째, 조직시민행동(OCB)과의 차이로서, 조용한 사직을 OCB의 부재 또는 반대개념으로 보는 견해도 있다(김정인, 2022). 그러나 역할 외 행동을 자발적으로 수행하는 OCB와는 달리, 조용한 사직은 역할 외 행동을 의도적으로 배제할 뿐 아니라, 그로 인한 심리적 안정과 만족을 포함하는 개념이다(Hamouche et al., 2023). 즉, OCB와 대립적 요소를 일부 포함하나 OCB를 안 한다고 해서 조용한 사직이 되는 것은 아니다(오상빈 · 배현회, 2024). 넷째, 냉소주의(cynicism) 또는 소진(burnout)과도 구별된다. 냉소주의가 혐오, 비난, 불신 등 부정적 정서를 기반으로 하는 반면, 조용한 사직은 반드시 부정적 정서를 수반하지는 않고 오히려 자신의 의도적 선택에 편안한 정서를 가짐으로써 신체적, 정서적 소진을 예방하고자 하는 자기보호적 태도를 취한다. 다섯째, 조직의 중요 문제를 의식하나 불이익이 두려워 극히 최소한의 행동이나 발언만 하는 조직침묵(organizational silence)과 달리 조용한 사직은 조직의 중요 문제에 대한 관심이나 이를 개선하

<표 1> 조용한 사직과 유사 개념과의 차이

유사 개념	정 의	조용한 사직과의 차이점	유사개념과 구별되는 조용한 사직의 특징
이직 의도 (Turnover Intention)	현재 직장을 떠나려는 직원의 의향(Mobley, 1977)	현재 조직을 떠나려는 적극적인 계획이며, 직무 성과 수준의 현저한 저하를 수반함(Patel et al., 2023)	조직 떠나려는 계획이 없으며, 심각한 성과 저하 없이 최소한의 업무를 수행함
직무태만 (Job Neglect)	직무를 수행할 때 노력을 덜하거나 참여를 적극적으로 하지 않는 행동(Kidwell & Bennett, 1993)	기본 의무조차 충실히 수행하지 않으므로, 주어진 업무의 성과 저하를 수반함	기본 의무는 충실히 수행하나, 최소 참여로 균형을 맞추는 전략. 주어진 업무의 성과저하를 수반하지는 않음
일탈 행동 (Deviant Behaviors)	조직 규범을 위반하고 조직 운영에 문제를 야기하는 행동 (Robinson & Bennett, 1995)	결근, 고의적 실수, 거짓말 등 조직 및 개인의 웰빙을 위협하는 적극적 행동 포함(Öztürk, Arikan, & Ocak, 2023)	조직에 고의적인 피해를 주지 않으면서 최소한의 성과수준 유지
조직시민행동 (Organizational Citizenship Behaviors)	조직의 공식적인 보상이나 상벌 시스템과 직접적인 관련이 없음에도 불구하고 조직의 이익을 위해 구성원이 자발적인 재량으로 행하는 업무 역할 이외의 행동 (Organ, 1988)	역할 외 행동을 자발적으로 수행하는 것으로, 개념과 구성요소(이타성, 성실성, 예의, 시민의식, 스포츠맨십)의 범위가 더 포괄적임(Podsakoff et al., 2000)	역할 외 행동을 의도적으로 배제하며, 그로인한 심리적 만족을 포함함 OCB와 대립적 요소를 일부 포함하나 OCB를 안한다고 해서 조용한 사직이 되는 것은 아님
냉소주의 (Cynicism)	자기 이익을 추구하고 타인의 이타적 행동을 조롱・불신하는 경향(Kanter & Mirvis, 1991)	조직 가치 및 활동에 대한 비판을 반영하며, 동료 및 상사에 대한 불신 포함(Öztürk et al., 2023)	조직, 동료 및 상사에 대한 비판적인 평가를 반드시 수반하지는 않음
소진 (Burnout)	신체적, 정신적, 감정적으로 소진된 상태(Maslach, 1976)	성과 저하와 에너지 고갈이 조직생활뿐 아니라 개인 생활에도 영향을 미침(Öztürk et al., 2023)	조직에 피해를 끼치지 않는 수준의 성과를 유지하며, 직장에서 에너지를 아껴 개인생활에 더 많은 투자를 함
조직침묵 (Organizational Silence)	직원들이 조직의 중요한 문제와 관련하여 극히 최소한의 행동이나 발언만 하는 집단적 현상 (Morrison & Milliken, 2000)	중요한 조직 문제를 의식하나, 침묵을 지키지 않으면 승진이나 직장을 잃을 수 있다는 두려움이 포함됨(Öztürk et al., 2023)	중요한 조직 문제를 파악・해결하고자 하는 추진력이나 주도성이 없으며, 조직 내 승진이나 인정에도 관심 없음
준법투쟁 (Work-to-rule)	작업장에서 계약서나 단체협약에 명시된 업무 외의 모든 작업을 배제하는 조직된 단체(예: 노동조합) 차원의 행동(Johnson, 2011)	쟁의행위의 하나로서 조직운영을 의도적이고 집단적으로 방해할 목적을 지닌 조직적인 운동 (Hamouche et al., 2023)	조직의 기능을 방해할 목적을 가진 조직적인 운동이나 쟁의행위가 아님
탕핑 (Tang ping)	모두가 장시간 열심히 일해야 하는 경쟁이 치열한 조직 환경과 관련된 사회적 가치에 반대하는 중국의 사회적 저항운동(Li, 2022)	경제적 물질주의보다 자신의 라이프스타일과 정신적 웰빙을 우선시함. 최소한의 생계 유지 및 취미와 개인적인 관심사를 추구하기 위해 직장을 그만두게 됨 (Serenko, 2024)	경제적 이익보다 자신의 웰빙을 우선시하지만, 고용을 유지하고 최소한의 생계 유지를 추구하지는 않음

*김광태(2025), 박지연・남승하(2025), 오상빈・배현회(2024), Anand et al.(2024), Hamouche et al.(2023), Öztürk et al.(2023), Patel et al.(2025), Serenko(2024)를 참조로 연구자가 재구성.

고자 하는 주도성이 없다. 여섯째, 쟁의행위의 하나로서 조직운영을 의도적이고 집단적으로 방해할 목적을 지닌 준법투쟁(work-to-rule)과도 차이가 있다. 조용한 사직은 조직의 기능을 방해할 의도도 없으며, 노사관계에서 비롯된 조직적인 운동이 아닌 개인적이고 심리적인 행동이다. 일곱째, 2021년 중국에서 확산된 장시간 근로와 치열한 경쟁 환경에 반대하는 사회적 저항운동인 탕핑(tang ping)과도 구별된다. 조용한 사직 또한 경제적 이익보다 자신의 웰빙을 우선시하지만, 여전히 고용상태를 유지하며 최소한의 생활 방식만을 추구하지는 않는다는 면에서 차이가 있다.

요컨대, 조용한 사직은 조직으로부터의 이탈이 아니라, 조직 내 잔류를 전제로 한 의도적인 기여의 축소와 그로 인한 심리적인 편안함 추구라는 점에서 종전 개념들과 구별된다(김광태, 2025). 이 현상은 사회교환이론과 기대이론, 자원보존이론이 교차적으로 설명하는 합리적이고 방어적인 행동양식으로 이해된다. 구성원은 조직으로부터 보상, 인정, 성장기회가 부족하다고 인식될 때, 드러내놓고 조직에 저항하거나 떠나지 않고 조용히 기여를 줄이는 방식으로 심리적 균형을 회복하는 것이다.

조용한 사직은 언뜻 보기에는 심각한 문제가 아닌 것처럼 보여질 수 있다. 그러나 시간이 지나고 이러한 행동이 누적되어 조직 전반에 만연된다면 조직의 사기와 생산성 제고에 부정적인 영향을 미칠 수밖에 없다(Nguyen & Vu, 2025). 먼저 현실적으로 대부분의 업무는 공식적인 직무기술서나 계약서로 완벽하게 규정될 수 없기 때문에, 문서에 명시되지 않은 예상치 못한 추가 업무가 필연적으로 발생한다. 이 때 조용한 사직 행동을 하는 구성원은 해당 업무를 회피하거나 최소한의 역할만을 수행하기 때문에, 가외적 업무 부담이 다른 구성원에게 전가되는 현상이 나타난다(Klotz & Bolino, 2022). 이러한 불균형은 조직 내 갈등을 유발하고, 구성원 간 신뢰와 협업적 분위기를 저해하는 요인으로 작용한다(김정인, 2022; Campton et al., 2023). 또한 현대 조직에서는 구성원이 자신의 역할을 넘어 적극적으로 기여하는 재량적 행동이 중요한 경쟁우위이다(Arar et al., 2023). 그러나 조용한 사직은 이러한 자발적 기여를 거부함으로써, 조직의 혁신성과 경쟁력 향상에 부정적인 영향을 미치게 된다(Arar et al., 2023; Klotz & Bolino, 2022). 결과적으로 조용한 사직을 선택한 구성원은 실제로 조직을 떠나지는 않으면서 조직에 남아 생산성 저하와 비효율을 유발하는 잠재적 비용 요인으로 작용한다(김정인, 2022). 이러한 현상이 조직 전반으로 확산되면 조직의 협업적 역량과 집단 성과를 약화시켜 장기적으로는 조직 경쟁력 자체를 훼손할 위험이 크다.

2.2 공공기관에서의 조용한 사직

이러한 문제는 민간 부문보다 공공기관에서 더욱 심각한 문제로 작용할 수 있다. 국내 공공기관은 공익 실현을 목적으로 설립된 조직으로(김현희 · 박광동, 2018), 규정 중심의 운영, 위계적 의사결정 구조, 경직된 보상체계가 특징이다(김정인, 2022). 이러한 구조는 안정적인 공공 서비스 제공에 기여하지만, 동시에 폐쇄적이고 수동적인 조직문화, 복지부동의 관행을 강화함으로써 구성원의 행동에 영향을 미치게 된다(정병걸 · 하민철, 2013). 특히 경직된 보상제도와 연공중심의 승진 등은 구성원들로 하여금 열심히 해도 달라지는 게 없다는 심리적 무력감을

강화시켜, 이직 대신 최소한의 역할만 수행하는 데 만족을 두고자 하는 조용한 사직을 선택하도록 할 수 있다(오상빈・배현회, 2024).

Esen(2023)은 공공기관 근무자를 대상으로 심층 인터뷰를 실시한 결과 공공기관 종사자들의 조용한 사직에 영향을 미치는 영향 요인으로 보상의 크기 및 성과평가 절차에 대한 불만, 개인적 성장 기회의 부족, 관료제의 구조적 특징, 고용 안정성으로 밝힌 바 있다. 더 나아가 Campton et al.(2023)은 조용한 사직이 아시아 문화에서도 더 이상 무시할 수 없는 조직 이슈라고 강조하였고, 특히 Z세대의 형평성 중심 가치관이 전통적 권위주의 조직문화와 충돌한다고 지적하였다. Mahand & Caldwell(2023) 또한 통제적 위계조직, 상명하달, 마이크로매니징 등이 조용한 사직을 촉진한다고 지적하였는데, 이는 권력거리가 높고 권위주의적 문화가 강한 한국 공공조직에 특히 중요한 시사점을 제공한다.

한편, 최근 공공기관은 안정적 행정 서비스 제공을 넘어 디지털 행정, 맞춤형 복지 등 보다 능동적이고 혁신적인 서비스 제공 역할을 요구받고 있다(윤재원・김민한, 2024). 이처럼 변화하는 환경에서는 규정된 직무 이상으로 자발적 기여를 발휘할 수 있는 구성원이 더욱 필요하나, 현실적으로 공공기관 내부에서는 조직 구성원의 조용한 사직이 나타날 가능성이 커지고 있다(김정인, 2022; Esen, 2023). 공공기관 구성원의 조용한 사직은 단지 개인의 태도 문제가 아니라, 제도적 경직성과 폐쇄적 조직문화가 지속적으로 누적되어 초래되는 구조적 리스크로 볼 수 있다. 특히, 공공부문의 강한 신분 보장은 소극적 태도를 가진 구성원이 오랜 기간 조직에 잔류할 가능성을 높여, 이러한 현상이 점차 만연되고 심화될 위험을 내포한다(김정인, 2022; Parker & Bradley, 2000).

2.3 피그말리온 리더십과 구성원의 조용한 사직

피그말리온 리더십(pygmalion leadership)은 리더가 구성원의 잠재력과 능력을 신뢰하며, 그들의 성공 가능성에 대한 긍정적 기대를 행동으로 전달하는 리더십 유형을 의미한다(Eden, 1990). 이는 Rosenthal(1973)의 피그말리온 효과(pygmalion effect)에 근거하며, 리더의 기대 수준이 구성원의 실제 행동과 성과에 영향을 미친다는 사회심리학적 원리에 기반한다. 국내 연구에서도 오인수・서용원(2001)은 Eden(1988)과 Rosenthal(1973)의 피그말리온 리더십 행동 유형을 바탕으로, 한국의 집단주의적 특성을 고려하여 자신감 고취, 인간적 대우, 사적 교류, 업무 위임의 네 가지 하위요인을 제시하였다.

그간 피그말리온 리더십은 국내외에서 주로 개념 규명과 지표 측정 중심으로 연구되어 왔으며, 다양한 조직유형에서 피그말리온 리더십의 영향을 규명한 연구는 아직 부족한 실정이다. 그러나 피그말리온 리더십은 타인의 기대가 실제 행동과 성과에 영향을 미친다는 점에서, 구성원의 자기효능감과 몰입, 그리고 조직성과 향상에 직결되는 중요한 변수로 인식되고 있다(오인수, 2006; Eden, 1990).

공공기관의 맥락에서 피그말리온 리더십은 특히 중요한 함의를 지닌다. 공공기관은 위계와 규정 중심의 운영으로 리더와 구성원 간 관계가 경직적이며 통제적인 리더십이 중심이 되어 왔다. 그러나 조용한 사직의 주요 원인으로 리더십 결함(Hamouche et al., 2023)과 리더의 관심 부족(Harter, 2022)이 지적되고 있다. 구성원이 리더로부터 충분한 돌봄과 관심을 받지 못한다

고 인식할 때 조직 참여도를 낮추고 최소한의 업무만 수행하는 방향으로 태도와 행동을 조정하는 결과를 초래하는 것이다(김정인, 2022; Zenger & Folkman, 2022).

반면, 피그말리온 리더십은 구성원에 대한 긍정적 기대와 신뢰를 행동으로 표현함으로써 이러한 소극적 태도를 전환시킬 수 있다. 리더가 구성원의 자신감을 고취하고, 인간적으로 대우하며, 친밀한 관계를 가지고 피드백을 제공하며 업무에 자율성을 부여한다면, 구성원은 자신이 존중받고 있다고 인식하며 이는 조직 내에서 추가적인 역할 수행을 가능하게 하는 정서적 기반이 된다(오인수, 2006; Eden, 1990).

이러한 피그말리온 리더십의 작용기제는 여러 이론적 관점에서 설명될 수 있다. 우선 기대이론(Vroom, 1964)에 따르면 구성원은 자신의 노력이 성과와 보상으로 연결된다고 믿을 때 높은 동기를 갖게 된다. 피그말리온 리더십은 리더가 구성원에게 긍정적 기대와 신뢰를 표현하고, 도전적 과업 부여와 성취 인정 등의 행동을 통해 노력이 성과로 이어질 수 있다는 인과적 신념을 강화함으로써 구성원의 내적 동기를 촉진한다(Eden, 1988; Kierein & Gold, 2000). 둘째, 사회교환이론(Blau, 1964)은 리더와 구성원 간의 상호적 교환 관계를 강조한다. 리더가 신뢰와 지지를 보여줄수록 구성원은 이에 보답하기 위해 공식적인 역할 이상을 자발적으로 수행하게 된다(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Organ, 1988). 셋째, 심리적 계약이론(Rousseau, 1995)은 구성원이 조직과의 관계에서 공정한 대우와 성장기회를 인식할 때 조직에 대한 신뢰와 몰입이 유지된다고 설명한다. 피그말리온 리더십은 이러한 심리적 계약을 긍정적 기대와 지원을 통해 실질적으로 충족시킨다.

결국, 피그말리온 리더십은 경직된 조직구조와 문화로부터 비롯된 리더의 관심 부족과 낮은 기대에서 비롯되는 공공기관 구성원의 조용한 사직을 완화시키는 유효한 리더십 대안으로 볼 수 있다. 리더가 구성원에게 긍정적 기대를 부여하고 이를 행동으로 실천할 때, 구성원은 조용한 사직 대신 조직 목표달성에 대한 추가적이고 자발적인 기여를 더 하게 될 것이다. 이에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 가설 1을 설정하였다.

가설 1: 피그말리온 리더십은 구성원의 조용한 사직에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 심리적 안전감의 매개효과

심리적 안전감(psychological safety)은 자신의 이미지나 지위, 경력 등에 부정적인 결과가 초래될 것을 두려워하지 않고 자기 자신을 표현할 수 있다고 생각하는 신념으로 정의된다(Kahn, 1990). Edmondson(1999)은 심리적 안전감을 조직에서 구성원이 대인관계에서 의견을 제시하거나 실수를 하더라도 처벌이나 불이익을 받지 않고 안전할 것이라는 공통된 믿음이라고 보았다(김미경 · 문재승, 2019). 한편, 공공기관과 같이 위계적이고 권력거리가 높은 조직에서는 구성원이 발언이나 적극적인 행동으로 인한 위험을 보다 높게 인지하는 것으로 알려져 있다(고대유, 2021; Hofstede, 2001; Kim, 2019; Rowley & Paik, 2009). 이러한 조직 환경에서 심리적 안전감은 구성원의 소극적 태도를 완화하는 중요한 요인으로서 부각될 수 있다(Kim, 2019).

심리적 안전감은 조직 내 대인관계 맥락에서 형성되는 개념으로, 다수의 연구에서 리더는

업무보고, 지시, 피드백 등 밀접한 상호작용을 통해 구성원의 심리적 안전감에 직접적인 영향을 미치는 선행요인으로 제시되고 있다(Newman, Donohue, & Eva, 2017; Reichers & Schneider, 1983). 즉, 리더의 지원적 행동은 구성원의 대인적 위험 지각을 완화하여 심리적 안전감을 높이는 데 결정적인 역할을 한다(Newman et al., 2017; Reichers & Schneider, 1983). 특히 피그말리온 리더십은 리더가 구성원에 대해 긍정적 기대와 신뢰를 가지고 이를 구체적 행동으로 표현하는 리더십으로(Eden, 1990), 오인수(2006)는 피그말리온 리더십의 하위요인으로 자신감 고취, 인간적 대우, 사적인 교류, 업무위임을 제시하며 이를 통해 구성원이 가치있는 존재로 대우받고 있다는 인식이 강화된다고 하였다. 이러한 리더 행동은 LMX와 같은 리더와 구성원 간의 관계의 질을 높이고, 실수하더라도 불이익이 없이 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 심리적 안전감을 조성하는 것으로 나타났다(이병열, 2024; Edmondson, 1999).

피그말리온 리더십과 심리적 안전감은 모두 대인관계 지향적 속성을 지니나, 본 연구에서는 피그말리온 리더십을 리더가 구성원에게 제공하는 외재적 정보로, 심리적 안전감은 이러한 자극을 통해 형성되는 구성원의 내면적 심리상태로 보았다. 특히 실패에 대한 용인보다는 잦은 감사 등 통제와 책임 중심으로 운영되는 공공기관의 조직적 특성상 구성원 스스로 심리적 안전감을 확보하는 데는 한계가 존재한다(고대유, 2021; Kim, 2019; Mahand & Caldwell, 2023). 따라서 공공기관 구성원이 심리적 안전감을 형성하기 위해서는 피그말리온 리더십과 같은 외재적인 촉발요인(trigger)이 선행되어야 할 필요가 있다.

또한 심리적 안전감은 조직 내에서 새로운 시도나 발언을 가능하게 하는 심리적 기제로서, 학습, 혁신, 몰입 등 조직에 이로운 행동을 촉진하는 요인으로 실증되어 왔다(Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdaniu, & Brown, 2012; Carmeli & Gittell, 2009; Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012; Simonet, Narayan, & Nelson, 2015). 실제로 심리적 안전감을 느끼는 구성원은 부정적 평가나 불이익에 대한 두려움 없이 의견을 제시하고 도전적 행동에 적극적으로 임하여 그 결과 직무만족과 정서적 몰입이 향상되는 것으로 나타났다(Kim & Sohn, 2024). 반면 소외감이나 지지 부족을 경험하는 구성원은 자신을 보호하기 위해 최소한의 역할만 수행하며 책임에서 이탈하는 경향이 증가하였고(Yalçın, Baykal, & Türkmen, 2022) 이는 조용한 사직과 같은 소극적 근무형태로 나타날 수 있다. 이러한 연구들은 심리적 안전감이 조직 내에서 구성원의 책임감과 주인의식을 함양하여 이탈 행동을 완화하는 반면(Sobaih, Gharbi, & Abu Elnasr, 2022), 심리적 안전감이 낮은 조직에서는 소극적 태도와 책임회피 행동이 증가할 수 있음을 시사한다(Ahmad, 2025; Hubbart, 2024).

피그말리온 리더십이 심리적 안전감을 거쳐 조용한 사직을 억제하는 메커니즘은 사회정보처리이론(Social Information Processing Theory; Salancik & Pfeffer, 1978)의 관점에서도 설명될 수 있다. 사회정보처리이론에 따르면 구성원은 조직 내에서 관찰되는 다양한 사회적 단서를 통해 자신의 업무 환경을 해석하고 이에 적합한 태도와 행동을 형성한다. 특히 리더는 조직에서 가장 중요한 사회적 단서 제공자로서 구성원에게 조직 환경을 해석하는 기준을 제공한다(Newman et al., 2017; Reichers & Schneider,

1983). 피그말리온 리더의 지속적인 기대와 신뢰는 구성원에게 자유로운 의사표현이 허용되는 호의적인 환경이라는 강력한 정보적 단서가 될 수 있으며, 이러한 해석은 대인관계 발생할 수 있는 평가 손실이나 관계 손상과 같은 위험 지각을 낮춤으로써 심리적 안전감을 형성하는 기제가 된다(이병열, 2024). 이 과정에서 심리적 안전감은 조직 환경에서 발생할 수 있는 손실 위험에 대한 기대 감소이자 예측 가능성이 확보된 상태로 볼 수 있다.

또한 불확실성 감소 이론(Uncertainty Reduction Theory; Berger & Calabrese, 1974)에 따르면 개인은 타인의 반응이나 행동 결과가 불확실할 때 위협을 느끼고 방어적 행동 전략을 선택하는 경향이 있다. 리더의 일관된 지지와 인간적 대우는 구성원으로 하여금 새로운 시도나 업무적 실패를 경험하더라도 비난받지 않을 것이라는 확신을 심어주어 대인관계적 불확실성을 현저히 감소시킨다. 최근 연구에서도 심리적 안전감은 조직 내에서 구성원이 지각하는 대인관계적 위험을 감소시키는 핵심 심리 메커니즘으로 설명되고 있다(Dong & Li, 2024). 즉, 피그말리온 리더십은 구성원이 조직 환경을 안전하게 해석하게 만드는 단서로 작용하여 위험에 대한 불안감을 낮추는 심리적 상태를 형성해 낸다.

나아가 귀인이론(Attribution Theory; Heider, 1958)에 따르면 개인은 실패나 부정적 결과의 원인을 어떻게 해석하느냐에 따라 이후 행동 전략을 달리 선택하게 된다. 피그말리온 리더십 하에서 구성원은 실패를 자신의 결함으로 귀인하지 않게 되며, 이는 대인관계적 위험 지각을 감소시켜 심리적 안전감을 제고한다. 이처럼 심리적으로 안전한 상태에서는 구성원이 직무에 대한 몰입을 멈추고 최소한의 요구사항만 충족하는 조용한 사직과 같은 방어 기제를 작동시킬 필요성이 줄어들 수 있다(Agarwal & Anantatmula, 2023; Kim & Sohn, 2024).

위와 같은 이론적 · 실증적 근거를 종합하면, 피그말리온 리더십은 리더의 긍정적 기대와 신뢰, 지원 행동을 통해 구성원이 조직 환경을 해석하는 기준을 형성하고 행동 결과에 대한 불확실성을 감소시키며, 실패에 대한 귀인 방식을 변화시키는 과정을 통해 심리적 안전감을 형성하게 된다. 이러한 심리적 안전감은 구성원이 조직과 관계에 대한 위험을 낮게 지각하게 함으로써 소극적이고 방어적인 행동 전략, 즉 조용한 사직을 감소시키는 방향으로 작용할 수 있다. 따라서 피그말리온 리더십은 구성원의 심리적 안전감을 통해 조용한 사직에 간접적인 영향을 미칠 것으로 예상하고, 이를 바탕으로 가설 2의 매개 가설을 설정하였다.

가설 2: 구성원의 심리적 안전감은 피그말리온 리더십과 구성원의 조용한 사직 간의 관계를 매개할 것이다.

2.5 경력성장기회인식의 조절효과

경력성장기회인식(perceived career growth opportunity)이란 구성원이 조직에서 경력 발전, 학습, 의미 있는 업무를 수행할 수 있다고 믿는 정도를 말한다(Nouri & Parker, 2013). 이 개념을 처음 제안한 Bedeian, Kemery, & Pizzolatto(1991)은 경력성장기회인식을 현재의 직무수행을 통해 얻을 수 있는 조직 내에서의 승진이나 보상과 같은 가치있는 결과물에 대한 기대감으로 정의하였으나, 최근 연구에서는 단순한 승진 · 보상의 가능성 뿐 아니라 교육훈련, 도전적 과업, 직무확대 등 조직이 제공하는 다양

한 성장경험을 포함하는 것으로 확대되어 인식되고 있다(박지연・남승하, 2025; 전정호, 2021; Nouri & Parker, 2013).

특히 공공기관과 같이 비교적 안정적인 고용구조와 규정 중심의 인사체계를 가진 조직에서는 경력성장기회가 반드시 승진이나 성과급과 같은 재무적 보상에만 국한되지 않고, 직무순환(job rotation), 전문성 개발을 위한 교육훈련, 정책사업 참여 경험이나 역할 확대와 같은 비재무적 성장 기회를 통해 인식될 가능성이 크다. 직무순환은 구성원이 다양한 직무 경험을 통해 역량을 확장하고 경력 개발을 촉진할 수 있도록 하는 대표적인 인사관리 방식으로 알려져 있으며(Zin, Shamsudin, & Subramaniam, 2013), 특히 공공기관에서 조직 구성원의 직무몰입과 조직몰입을 높이는 중요한 요인으로 보고되고 있다(최다은・윤동열・김성훈, 2019; Al Balushi, Thumiki, Nawaz, Jurcic, & Gajenderan, 2022).

경력동기이론(career motivation theory; London, 1983)에 따르면 구성원은 가치있는 경력성장기회가 조직 내에 존재한다고 인식할 때 현재 조직을 위해 더 헌신적으로 일하려는 동기가 강화된다. 하지만 조직이 충분한 경력성장기회를 제공하지 않는다고 인식할 경우 구성원은 현재 조직에서 자신의 경력목표를 달성할 가능성이 낮다고 판단하여, 추가적인 노력과 역할 외 행동을 줄이고 정해진 업무 범위 내에서만 일하려는 조용한 사직 행동을 보일 가능성이 높아진다(박지연・남승하, 2025; Kraimer et al., 2011). 선행연구에서는 경력성장기회인식이 직무만족과 직무몰입, 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고(이준혁・전정호, 2016; Huang, Chou, & Chen, 2017; Weng, McElroy, Morrow, & Liu, 2010), 이직의도에는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난 바 있다(박지연・남승하, 2025; 이준혁・전정호, 2016; Bedeian et al., 1991; Weng & McElroy, 2012).

조용한 사직에 관한 최근 연구에 따르면 경력성장기회의 결여가 조용한 사직의 중요한 선행요인으로 반복적으로 지적되고 있다(Arar et al., 2023; Formica & Sfodera, 2022; Hamouche et al., 2023). 조직에서 경력성장기회가 주어지지 않을 경우 구성원들은 현재 직장을 경력의 막다른 길로 인식하게 되고(Kelly, 2022), 이러한 인식은 조직이 자신의 장기적 성장에 도움이 되지 않는다고 판단하도록 하여 이직을 고려하거나 조용한 사직 행동을 선택하게 한다(박지연・남승하, 2025; Kelly, 2022; Mahand & Caldwell, 2023). Mahand & Caldwell(2023)은 조용한 사직의 개념적 고찰을 통해 조직의 경력개발에 대한 낮은 관심을 조용한 사직의 핵심적인 원인으로 제시하였다. Xueyun et al.(2023) 역시 인지된 경력개발기회가 조용한 사직에 유의미한 영향을 미친다고 보고하였으며, Nguyen & Vu(2025)는 경력개발기회에 대한 우려와 불만이 조용한 사직을 촉발할 수 있음을 지적하면서, 조직이 건설적인 피드백과 전문성 개발 기회를 제공해야 한다고 언급하였다.

직무요구-자원 이론(JD-R; Bakker & Demerouti, 2007)에 따르면, 직무자원은 직무요구가 소진에 미치는 영향을 완화하고, 직무열의와 몰입을 촉진하는 역할을 하는데(Schaufeli & Bakker, 2004; Weng et al., 2010), 경력성장기회는 이러한 직무자원의 대표적인 예로 제시되고 있다(Bakker & Demerouti, 2017). 또한 자원보존이론(COR; Hobfoll, 1989)에서도, 개인은 자신의 가치 있는 자원을 보존・확충할 수 있다고 느낄

때 더 적극적으로 에너지를 투자하며, 그렇지 못할 때는 자원 손실을 막기 위해 투입을 최소화하는 행동을 택할 가능성이 크다. Lu, Al Mamun, Chen, Yang, & Masukujjaman(2023)은 개인이 제한된 자원을 보유하고 있다고 지각할수록 이를 보호하기 위해 에너지 투입을 줄이는 경향이 나타남을 밝혔으며, 나아가 Hong, Yi, & Kim(2023)은 조직이 구성원의 투입 자원에 상응하는 보상을 제공하지 않을 때, 구성원은 추가적인 자원 손실을 막기 위한 전략으로 조용한 사직 행동을 보일 가능성이 높다고 실증하였다.

이러한 관점에서 심리적 안전감이 조용한 사직을 완화하는 효과는 구성원이 조직 내 경력성장기회에 대한 인식 수준에 따라 다르게 나타날 수 있다. 특히 공공기관과 같이 규정 중심적이고 경직된 승진과 보상 체계를 가진 조직에서는 심리적 안전감이 높더라도 구성원이 직무순환이나 전문성 개발과 같은 내재적 성장기회가 없다고 느낀다면, 조직을 안전하지만 발전이 없는 정체된 공간으로 인식하여 조직에 대한 투입과 몰입을 줄일 것이다(Esen, 2023). 따라서 동일한 수준의 심리적 안전감이 형성되더라도, 구성원이 현재 조직에서 자신의 역량을 확장하고 경력을 성장시킬 수 있는 기회가 존재한다고 인식하는지 여부에 따라 그 효과는 달라질 수 있다.

다시 말해, 심리적 안전감이 높더라도 현재 조직에서 더 이상 성장 기회가 없다고 느낀다면, 구성원은 조직을 안전하지만 장기적으로 성장할 자원이 제공되지 않는 직장으로 인식하여 자원보존 관점에서 최소한의 역할만 수행하는 조용한 사직을 선택할 수 있다. 반대로, 심리적 안전감과 더불어 높은 경력성장기회를 인식하는 구성원은 조직에서 안전과 충분한 자원을 제공받았다고 생각하여 조용한 사직 대신 조직에 대한 적극적인 참여와 몰입을 선택할 수 있다(박지연 · 남승하, 2025; Lu et al., 2023). 따라서 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 효과는 경력성장기회인식 수준에 따라 달라질 수 있으며, 두 요인은 조용한 사직에 대한 영향력을 상호작용적으로 형성할 것으로 예상하였다(Lu et al., 2023).

위와 같은 논의를 바탕으로 공공기관 구성원의 심리적 안전감과 조용한 사직 간의 부(-)적 관계는 경력성장기회인식 수준에 따라 달라질 것으로 예측하였다. 즉, 경력성장기회인식이 높은 구성원일수록 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 부(-)적 영향을 강화하는 효과가 있을 것으로 보고 가설 3을 수립하였다.

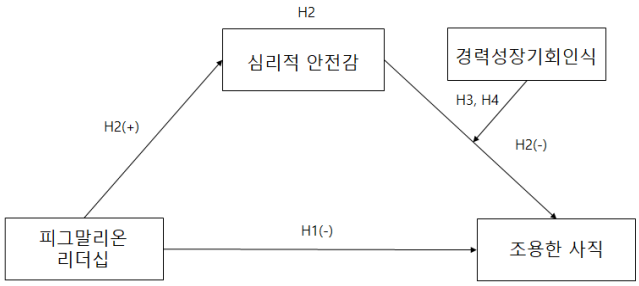
가설 3: 경력성장기회인식은 심리적 안전감과 조용한 사직 간의 부(-)적 관계를 강화할 것이다.

더 나아가 피그말리온 리더십이 심리적 안전감을 매개로 조용한 사직에 미치는 간접효과 역시, 구성원이 조직 내 경력성장기회를 높게 인식할수록 그 영향력이 강화될 것이라 기대하여 가설 4의 조절된 매개효과 가설을 수립하였다.

가설 4: 피그말리온 리더십이 심리적 안전감을 매개로 조용한 사직에 미치는 부(-)의 영향은 경력성장기회인식이 높을수록 강화될 것이다.

지금까지 이루어진 논의와 전개된 가설들을 도식화한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



III. 연구방법

3.1 표본

본 연구를 위한 표본은 국내 공공기관의 조직 구성원들이 대상이며, 2025년 1월과 6월에 2차에 걸쳐 온라인 설문조사 폼을 활용하여 익명 기반의 자가진단형 설문을 실시하였다. 동일방법편의(Common Method Bias, CMB)의 문제를 해결하고자 주요 변수의 측정 시점을 분리한 시차적 설계를 기반으로 한 연구를 수행하였으며, 1차 설문에서는 피그말리온 리더십, 심리적 안전감 그리고 경력성장기회인식에 응답하도록 하였고, 2차 설문에서는 조용한 사직을 응답하도록 하였다.

1차 설문은 2024년 12월 말부터 2025년 1월 중순까지 이루어졌으며, 이를 통해 유효한 표본 860개가 확보되었다. 다시 이들을 대상으로 약 5개월 후인 2025년 6월 초부터 2025년 6월 말까지 종속변수에 대한 2차 설문을 실시하여 395명의 응답을 수집하였고, 이 중 불성실한 응답을 제외한 361명의 자료를 최종 분석에 활용하였다.

인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 75.6%, 여성이 24.4%였고, 세대는 X세대(1979년 이전 출생) 이상은 44.3%, 밀레니얼 세대(1980-1994년생) 33.2%, Z세대(1995년 이후 출생) 22.4% 순이었다. 응답자의 근속연수는 6개월-10년 미만이 44.0%, 10-20년 미만이 19.7%, 20년 이상이 36.3%의 비율로 나타났다.

3.2 변수 측정

본 연구에서 사용된 변수는 크게 독립변수, 종속변수, 매개변수, 조절변수 및 통제변수로 구분하였고, 통제변수 외의 모든 변수를 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다(1 = 전혀 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 보통이다, 4 = 그렇다, 5 = 매우 그렇다).

3.2.1 독립변수: 피그말리온 리더십

독립변수인 피그말리온 리더십은 “리더가 구성원의 잠재력과 능력을 신뢰하며, 그들의 성공 가능성에 대한 긍정적 기대를 행동으로 전달하는 리더십”으로 정의하였다. Eden(1990)의 연구를 토대로, 오인수・서용원(2001)이 요인을 재정립한 피그말리온 리더십 척도 4개 요인 20개 문항을 활용하였다. 예시 문항은 “나의 상사는 내가 업무를 뛰어나게 할 수 있음을 상기시킨다”, “나의 상사는 잘한 일에 대해서 꼭 칭찬해준다”, “나의 상사는 주로 도전적이고 중요한 업무를 맡긴다” 등이다. ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우

그렇다'까지 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 .987로 나타났다.

3.2.2 종속변수: 조용한 사직

종속변수인 구성원의 조용한 사직은 "조직구성원들이 실제 조직을 떠나는 것이 아니라 자신들에게 주어진 업무만을 수행하고 그 외 업무를 수행하지 않는 것"이라고 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Patel et al.(2025)이 개발하고 김광태 · 이혜원 · 손영우(2023)가 번안하여 국내에서의 타당성을 검증한 다차원 조용한 사직 척도(MQQS) 2개요인 11개 문항을 활용하였다. 예시 문항은 "나는 직장에서 잘리지 않을 정도로 요청받은 만큼만 일한다", "나는 직장에서 내 업무에 필요한 일만 하는 것이 게으르다고 생각하지 않고, 현명하다고 생각한다", "나는 주어진 일 이상의 업무를 하지 않을 때, 정서적으로 만족스럽다" 등이다. 역시 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 .948으로 나타났다.

3.2.3 매개변수: 심리적 안전감

매개변수인 심리적 안전감은 일반적으로 "조직에서 구성원이 대인관계에서 의견을 제시하거나 실수를 하더라도 처벌이나 불이익을 받지 않고 안전할 것이라고 생각하는 공유된 신념"으로 정의되나, 본 연구에서는 개인이 자신이 속한 조직 맥락 내에서 주관적으로 형성하고 지각한 심리적 안전감을 측정하고자 하였다. Edmondson(1999)이 개발한 심리적 안전감(Psychological Safety) 척도의 7개 문항으로 측정하였다. 예시 문항은 "우리 조직에서는 실수를 저질러도 그것이 나에게 불리하게 작용하지 않을 것이라고 느낀다", "우리 조직에서는 의견을 자유롭게 말할 수 있다고 느낀다.", "나는 우리 조직에서 창의적이고 도전적인 일을 해도 안전하다고 느낀다." 등과 같다. 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 .890으로 나타났다.

3.2.4 조절변수: 경력성장기회인식

조절변수인 경력성장기회인식은 "구성원이 자신이 속한 조직에서 직무수행을 통해 자신의 경력을 성장, 발전시킬 수 있다는 인지된 믿음"으로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Nouri & Parker(2013)가 개발한 척도 5개 문항을 활용하였다. 예시 문항은 "현재 나의 업무는 나의 경력목표를 달성하는데 유용하다", "나의 회사에서 일하는 것은 나의 경력에 도움이 될 것이다" 등과 같다. 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도는 .871으로 나타났다.

3.2.5 통제변수

이 연구에서 연구모형의 변수들 간의 관계를 보다 명확하게 밝히기 위하여, 기존 관련 선행연구들을 바탕으로 설정된 변수 간 측정에 영향을 줄 가능성이 있는 요인들을 검토하였다. 그 결과, 특히 조용한 사직에 영향을 미치는 것으로 밝혀진 세대(서충완, 2023; Campton et al., 2023), 성별(Priya, Jha, & Chaudhary, 2025), 근속기간(Gray, Zabinski, Fu, & Darden, 2025) 등을 통제변수로 설정하였고, 위 변수들은 더미변수화하여 회귀분석에 활용하였다.

3.3 분석 방법

본 연구는 구조방정식 모형을 구성하여 AMOS 26.0으로 타당도와 신뢰도를 파악하였고, 가설을 검정하기 위해 SPSS 27.0과 SPSS Process Macro 프로그램을 사용하였다. 먼저

측정모델의 모형 적합도를 확인하기 위해 확인적요인분석(CFA)을 실시하였고, 다음으로 각 가설을 검정하기 위한 회귀분석을 실시하였다. 매개효과와 조절효과, 그리고 조절된 매개효과는 PROCESS Macro를 활용하여 bootstrapping 기법으로 분석하였다.

IV. 연구 결과

4.1 측정모형의 확인적 요인분석

연구가설 검정에 앞서 요인들의 신뢰성과 타당성을 확인하고자 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다. 분석 결과, 연구모형을 구성하는 모든 문항의 요인 부하량은 통계적으로 유의하였고, 모형 적합도는 <표 2>와 같이 기준을 충족하는 것으로 나타났다(χ^2/df = 2.551; NFI = .942: TLI = .957; CFI = .964; RMSEA = .063; SRMR = .054).

측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표 3>과 같으며, 피그말리온 리더십은 4개의 하위요인, 조용한 사직은 2개의 하위요인으로 도출되었다. 그 과정에서 심리적 안전감의 4번 문항은 요인적재량의 기준에 미달하여 제외되었다. 분석결과, 평균분산추출 값(Average

<표 2> 측정모형의 적합도

구분	χ^2	df	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
기준	≥.05			≥.80	≥.90	≥.90	≤.08	≤.08
측정모형	288.306(.000)	113	2.551	.942	.957	.964	.063	.054

<표 3> 확인적 요인분석 결과: 집중타당성

변수	요인 또는 측정문항	β	B	S.E.	C.R.	AVE	CR
피그말리온 리더십	업무위임	.814	1.000			.766	.929
	사적교류	.821	1.105	.059	18.580		
	인간적 대우	.941	1.193	.052	23.013		
	자신감 고취	.957	1.168	.050	23.578		
심리적 안전감	ps7	.885	1.000			.557	.876
	ps6	.511	.491	.047	10.466		
	ps5	.953	1.067	.038	28.268		
	ps3	.450	.467	.052	8.985		
	ps2	.830	.962	.045	21.412		
	ps1	.701	.858	.053	16.045		
경력성장기회인식	cgo5	.735	1.000			.539	.854
	cgo4	.661	.962	.081	11.921		
	cgo3	.755	1.247	.092	13.625		
	cgo2	.752	1.138	.084	13.565		
	cgo1	.736	1.168	.088	13.277		
조용한 사직	정서적 사직	.785	1.000			.798	.887
	행동적 사직	.891	1.248	.090	13.936		

<표 4> 확인적 요인분석 결과: 판별타당성

변수	피그말리온 리더십	심리적 안전감	경력성장 기회인식	조용한 사직
피그말리온 리더십	.766			
심리적 안전감	.207	.557		
경력성장기회인식	.302	.374	.539	
조용한 사직	.151	.293	.339	.798

* 대각선 값은 AVE값이고, 다른 숫자는 상관계수(r)의 제곱값임.

Variance Extracted: AVE)은 .5, 개념 신뢰도(Construct Reliability: CR)는 .7 이상으로 집중타당성이 확보되었음을 확인하였다.

판별 타당성을 확인한 결과는 <표 4>와 같으며, 모든 상관계수(r)의 제곱 값보다 AVE 값이 큰 것으로 나타나 판별 타당성이 확보된 것으로 나타났다(Fornell & Larcker, 1981).

4.2 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 통제변수와 연구변수의 기술통계량 및 상관관계는 <표 5>와 같다. 상관관계 분석 결과 피그말리온 리더십은 구성원의 심리적 안전감(r = .377, p < .01), 경력성장기회인식(r = .568, p < .01)과 정(+)의 상관관계, 조용한 사직(r = -.426, p < .01)과는 부(-)의 상관관계가 나타났다. 또한, 심리적 안전감은 경력성장기회인식(r = .493 p < .01)과 정(+)의 상관관계, 조용한 사직(r = -.430 p < .01)과는 부(-)의 상관관계가 나타났고, 경력성장기회인식은 조용한 사직(r = -.660 p < .01)과 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

4.3 가설의 검정

본 연구의 가설 검정을 위한 위계적 회귀분석 결과는 <표 6>과 같다. 분석 결과, 가설 1은 피그말리온 리더십이 조용한 사직에 미치는 부(-)의 효과로 유의한 것으로 나타나 지지되었다 (β = -.372, p < .001).

가설 2는 심리적 안전감의 매개효과 가설로 우선 Baron & Kenny(1986)의 3단계 절차에 따라 검정을 수행하였다. 먼저, 가설 1(모형 4)을 통하여 피그말리온 리더십이 구성원의 조용한 사직에 부(-)의 영향(β = -.372, p<.001)을 미치는 것을 확인하였다. 다음으로 모형 2에서 피그

<표 5> 기술통계와 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 세대	.443	.497	1						
2. 성별	.756	.430	.117*	1					
3. 경력	.363	.481	.660**	.106*	1				
4. 피그말리온 리더십	3.588	.957	.051	.213**	.050	1			
5. 심리적 안전감	3.377	.799	.001	.065	.039	.455**	1		
6. 경력성장기회인식	3.215	.779	-.013	-.144**	.020	.549**	.611**	1	
7. 조용한 사직	3.093	.728	-.170**	-.145**	-.082	-.389**	-.541**	-.538**	1

N = 361. *p <.05, **p <.01, ***p<.001, 세대: 1 = X세대, 0 = MZ세대, 성별: 1 = 남자, 0 = 여자, 경력: 1 = 20년 이상, 0 = 20년 미만 .

<표 6> 위계적 회귀분석 결과

변수명	심리적 안전감		조용한 사직				
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7
세대	-.049	-.056	-.196*	-.191**	-.217***	-.234***	-.235***
성별	.064	-.033	-.129*	-.051	-.067	-.052	-.050
경력	.065	.056	.061	.068	.095	.098	.098
피그말리온 리더십		.462***		-.372***	-.155**		
심리적 안전감					-.470***	-.298***	-.298***
경력성장기회인식						-.398***	-.356***
안전감*경력성장기회							-.113**
F값	.793	23.677***	5.887**	19.393***	38.754***	54.059***	46.975***
R^2	.007	.210	.047	.179	.353	.432	.443
ΔR^2	-	.204	-	.132	.174	.097	.011

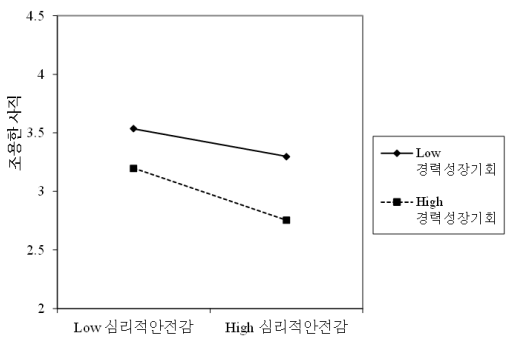
*p<.05, **p<.01, ***p<.001, 표준화회귀계수.

말리온 리더십은 심리적 안전감에 유의한 정(+)적 영향(β = .462, p<.001)을 미치며, 모형 5에서 심리적 안전감은 조용한 사직에 부(-)적 영향(β = -.470 p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 동시에 투입된 피그말리온 리더십이 조용한 사직에 미치는 효과 크기(β = -.165, p < .001)는 모형 4에 비해 상당한 차이(ΔR^2 = .174)가 있으며, 여전히 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 심리적 안전감은 피그말리온 리더십과 조용한 사직의 관계를 부분매개하는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다.

매개효과의 효과크기와 유의성을 추가적으로 확인하고자 bootstrapping 분석을 실시하였다. 분석결과 95% 신뢰구간에 0이 포함되지 않았기 때문에 최종적으로 심리적 안전감은 피그말리온 리더십과 조용한 사직 간 관계를 부분매개하는 간접효과가 유의한 것으로 나타났다 [β = -.126, 95% BootCI[-.190, -.070]).

가설 3은 경력성장기회인식의 조절효과 가설로서, 검증결과 경력성장기회인식 수준에 따라 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 영향관계가 달라지는 것으로 나타나(β = -.113, p < .01) 가설 3은 통계적으로 지지되었다. 조절효과를 보다 가시적으로 확인하고자 경력성장기회인식이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 <그림 2>의 그래프로 나타내었다. 그 결과 심리적 안전감은 조용한 사직에 부(-)적 영향을 미치고 있으며, 경력성장기회를 높게 인식하는 그룹(그룹 A)의 조용한 사직의 수준이 경력성장기회를 낮게 인식하는 그룹(그룹 B)에 비해 낮은 수준임이 확인되었다. 심리적 안전감이 증가하면서 그룹 A의 조용한 사직의 수준이 그룹 B에 비해 더 큰 폭으로 하락하고 있음을 알 수 있다. 즉, 경력성장기회를 높게 인식하는 그룹에서는

<그림 2> 조절효과 그래프



<표 7> 경력성장기회인식에 따른 조건부 간접효과의 유의성 검정 결과

경력성장기회인식	조절변수의 평균값과 ±1SD에서의 조건부 간접효과			
	Boot 간접효과	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
M-1SD(-.78)	-.067	.025	-.119	-.019
Mean(.00)	-.106	.024	-.156	-.060
M+1SD(.78)	-.144	.032	-.211	-.083

심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 부(-)적 영향이 더욱 강화되고 있음이 확인되었다.

또한 가설 4의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2018)가 제안한 Process Macro 모델 14를 활용하여 심리적 안전감을 매개로 피그말리온 리더십이 조용한 사직에 미치는 간접효과가 경력성장기회인식 수준에 의해 달라지는지 여부를 분석하였다. 분석결과는 <표 7>에 제시하였다. 분석결과 경력성장기회인식 수준이 낮은 집단과(간접효과 = -.067, SE = .025, 95% CI [-.119 -.019])과 중간인 집단(간접효과 = -.106, SE = .024, 95% CI [-.156, -.060]), 그리고 경력성장기회인식 수준이 높은 집단의 조건부 간접효과는(간접효과 = -.144, SE = .032, 95% CI [-.211, .083]) 모두 유의한 것으로 나타났다. 이로써 피그말리온 리더십이 심리적 안전감을 매개로 조용한 사직에 미치는 영향관계는 더 강해질 것이라는 조절된 매개효과의 가설 4는 지지되었다.

V. 결 론

5.1 연구의 요약 및 논의

본 연구는 최근 외부로부터는 적극적 역할을 요구받고 있으나, 내부적으로는 조용한 사직 문제가 부각되고 있는 공공기관 구성원들을 대상으로, 피그말리온 리더십이 어떤 경로를 거쳐 구성원의 조용한 사직에 영향을 줄 수 있는지를 심리적 안전감과 경력성장기회인식 간의 관계를 통하여 실증적으로 확인하고자 하였다.

연구를 통해 확인한 결과, 우선 피그말리온 리더십이 공공기관 구성원의 조용한 사직에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 피그말리온 리더십이 구성원의 조직몰입과 자발적 참여 증진 등 조직에 미치는 긍정적인 효과에 대한 선행연구들(Eden, 1990; McNatt, 2000)과 맥락을 같이하는 결과이며, 상사의 피그말리온 리더십 수준이 높을수록 조직 구성원이 조용한 사직을 덜 하게 됨을 의미한다.

둘째, 피그말리온 리더십과 공공기관 구성원의 조용한 사직 간의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과가 나타남을 확인하였다. 이는 리더가 구성원에게 긍정적 기대와 신뢰를 표현할 때 구성원이 조직 환경을 보다 안전하게 인식하게 되며, 이러한 심리적 상태가 조용한 사직과 같은 소극적 근무행태를 완화하는 과정에서 중요한 역할을 한다는 간접경로가 검증된 것이다. 이러한 결과는 리더의 행동이 구성원의 조직 환경을 해석하는 중요한 단서로 작용한다는 사회정보처리이론(Salancik & Pfeffer, 1978)의 관점과도 일치하며, 리더의 지원적 행동이 구성원의 심리적 안전감을 높이는 결정적 요인이며(Newman et al., 2017; Reichers & Schneider, 1983), 조직 환경에서 심리적 안전감이 조용한 사직과 같은 소극적 근무행태를 방지한다는 선

행연구(Anos, 2025)와도 일치함을 각각 확인하였다.

셋째, 구성원의 경력성장기회인식이 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 영향을 강화하도록 조절하는 효과가 나타났으며, 이러한 조절효과는 피그말리온 리더십이 심리적 안전감을 거쳐 조용한 사직으로 이어지는 매개경로에서도 유효하게 나타남으로써 경력성장기회인식이 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 강도를 조절하는 조절된 매개효과가 확인되었다. 이는 동일한 수준의 심리적 안전감이 형성되더라도 구성원이 조직에서 자신의 경력이 성장할 수 있는 기회를 어떻게 인식하느냐에 따라 조용한 사직으로 이어지는 정도가 달라질 수 있음을 의미한다. 아울러 높은 경력성장기회를 인식하는 구성원이 조용한 사직 대신 조직에 대한 적극적인 참여와 몰입을 선택한다는 선행연구(박지연・남승하, 2025; Lu et al., 2023)와도 일치하는 결과임을 확인하였다.

5.2 연구의 함의

본 연구는 학문적 기여는 다음과 같다. 우선 조용한 사직이 최근 학계와 현장에서 많은 관심을 받고 논의되기 시작했지만, 주로 개념적 정립을 위한 문헌연구가 중심을 이루고 있으며 경험적 연구는 아직 부족한 실정이다. 이러한 시점에서 본 연구는 국내 공공기관 구성원을 대상으로 실증연구를 수행함으로써, 조용한 사직이 실제 조직에서 나타나는 중요한 현상임을 확인하고, 이에 영향을 미치는 주요 선행요인을 실증적으로 규명했다는 의의가 있다. 특히 본 연구는 공공기관 구성원을 대상으로 주요 변수의 측정시점을 분리한 시차적 설계를 적용하여 조용한 사직의 선행요인과 작동 과정을 실증적으로 분석함으로써, 조용한 사직 연구의 방법론적 접근을 확장한 바 있다.

둘째, 조용한 사직에 영향을 미치는 주요 요인으로서 리더의 지원과 인정 결여 등이 제시되고 있으나(조윤형, 2025; Anand et al., 2024; Arar et al., 2023; Harter, 2022), 구체적으로 리더십이 조용한 사직에 어떻게 작용하는지 그 구체적인 작용기제를 실증적으로 다룬 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 리더십, 그중에서도 피그말리온 리더십과 조용한 사직 간의 영향을 실증적으로 검증한 최초의 연구로서 기존 리더십 연구 분야를 확장한 기여가 있다. 구성원에 대한 긍정적 기대와 지지를 제공하는 피그말리온 리더십이 구성원의 내면적 이탈을 완화하는데 유효함을 검증함으로써, 리더의 역할이 조용한 사직이라는 구성원의 행동에 영향을 미치는 중요한 요인임을 확인하였다.

셋째, 본 연구에서는 피그말리온 리더십이 조용한 사직에 영향을 미치는 경로에서 심리적 안전감이 중요한 매개요인으로 작용함을 실증적으로 확인하였다. 특히 리더의 행동이 구성원의 조직 환경을 해석하는 중요한 사회적 단서가 된다는 사회정보처리이론(Salancik & Pfeffer, 1978)과 구성원의 방어적 행동전략을 설명하는 불확실성 감소 이론(Berger & Calabrese, 1974)의 관점에서, 피그말리온 리더십은 구성원에게 기대와 신뢰라는 긍정적 정보를 제공함으로써 조직 환경을 보다 안전한 곳으로 인식하도록 작용하고, 이러한 인식은 대인관계적 위험에 대한 지각을 낮추어 소극적 행동 전략인 조용한 사직을 완화하는 심리적 기제로 작용할 수 있다. 본 연구의 결과는 피그말리온 리더십이 조용한 사직이라는 행동으로 연결되는 심리적 메커니즘을 실증적으로 검증했다는 점에서 조용한 사

직 연구를 심리적 영역까지 확장한 기여가 있다.

넷째, 조용한 사직의 선행요인으로 조직에서의 경력성장기회의 결여가 반복적으로 지적되고 있으나(Arar et al., 2023; Formica & Sfodera, 2022; Hamouche et al., 2023) 이러한 논의를 실제 조직 맥락에서 검증한 연구는 부족한 시점에서(박지연 · 남승하, 2025), 본 연구는 조직구성원의 경력성장기회인식이 심리적 안전감과 조용한 사직 간의 관계를 조절하는 경계조건으로 작용함을 실증적으로 확인하였다. 구성원의 경력성장기회인식이 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 영향을 조절한다는 것을 확인함으로써, 조용한 사직에 영향을 미치는 조직적 지원 요인과 구성원의 심리적 요인의 상호작용을 통합적으로 다룬 실증적 시도라는 점에서 의의를 가진다. 특히 공공기관과 같이 경직된 인사제도를 가진 조직적 특수성 하에 경력성장기회가 승진뿐 아니라 직무순환, 교육훈련, 정책사업 참여와 같이 다양한 경험을 통해 인식될 수 있으며, 이러한 성장 기회를 높게 인식할수록 심리적 안전감이 조용한 사직을 감소시키는 효과가 보다 강하게 나타난다는 점을 입증한 기여가 있다.

다섯째, 본 연구는 규정 중심적이고 위계적이며 경직된 공공기관의 조직적 특수성이라는 맥락에서 조용한 사직에 미치는 리더십 요인과 심리적 요인들 간의 관계를 실증적으로 규명하였다. 기존 조용한 사직 연구는 주로 민간 조직이나 일반 근로자를 대상으로 이루어져 왔으며(Formica & Sfodera, 2022; Hamouche et al., 2023), 공공기관과 같은 조직 맥락에서 이를 분석한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 이를 통해 조용한 사직을 개인의 태도나 선택만으로 설명하기보다는, 조직 환경 속에서 리더십과 구성원의 심리 상태가 상호작용하여 형성되는 현상으로 이해하는 데 기여하였으며, 특히 공공기관 구성원을 대상으로 조용한 사직의 선행요인을 실증적으로 분석함으로써 조용한 사직 연구의 적용 범위를 공공부문으로 확장하였다는 점에서 인사조직관리 연구의 외연을 확장하는 데 기여하였다.

또한 본 연구의 결과는 몇 가지 실무적으로 의미있는 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구 결과는 공공기관에서 구성원의 조용한 사직을 완화하기 위해 리더십의 역할이 중요함을 시사한다. 특히 공공기관은 보상과 승진이 제한적이고 신분보장이 강한 조직 특성을 지니고 있어, 구성원의 자발적 참여를 유도하는 데 리더의 역할이 더욱 필요할 수 있다. 이러한 맥락에서 피그말리온 리더십은 인사관리 제도와 연계하여 구성원에 대한 긍정적 기대와 신뢰를 통해 참여와 몰입을 촉진하는 관리 전략으로 활용될 필요가 있다. 예를 들어 관리자 평가에 구성원 지원이나 권한위임과 같은 리더십 행동을 반영하거나, 관리자 대상 코칭 · 리더십 개발 프로그램을 통해 피그말리온 리더십을 강화하는 방안을 고려할 수 있다.

둘째, 심리적 안전감이 조용한 사직을 실질적으로 완화하는 중요한 심리적 기제로 나타난 만큼, 조직은 구성원들이 심리적으로 안전한 환경을 조성할 필요가 있다. 이를 위해서는 처벌과 통제 중심의 업무체계와 불균형한 의사소통 대신, 의견제시를 장려하고 실수를 학습의 기회로 수용하며, 양방향 소통 채널을 활성화하는 등 조직문화 개선을 위한 전향이 필요하다.

셋째, 경력성장기회인식이 심리적 안전감이 조용한 사직에 미치는 부(-)적 영향을 강화하는 것으로 확인된 바, 조직은 구성원의 경력관리와

성장기회 제공에 힘쓸 필요가 있다. 특히, 승진과 보상체계가 경직되어 있는 공공기관에 있어서도 경력성장기회인식이 조용한 사직을 완화하는 데 유효한 것으로 나타난 만큼, 교육훈련 확대, 직무순환 강화, 경력로드맵 제시 등 구성원에게 비재무적 성장 기회를 실질적으로 제공하고 구성원이 이를 명확히 인지하도록 하는 노력이 요구된다.

넷째, 최근 보다 능동적이고 혁신적인 역할을 요구받는 공공기관에 있어 조용한 사직 문제는 개인 차원의 현상이 아닌 리더십, 심리적 환경, 경력관리체계가 상호작용하여 형성된 조직적 현상임을 확인하였다. 따라서 이를 해소하기 위해서는 리더의 긍정적 기대, 구성원의 심리적 안전감, 그리고 경력성장기회를 종합적으로 고려해야 한다는 적시성 있는 대안을 제시한 의의가 있다. 특히 높은 권력거리와 경직적인 조직문화를 가진 것으로 알려진 국내 공공기관에서도 이러한 메커니즘이 유효하다는 것을 입증함으로써 유사한 특성을 가진 기업들에서도 활용 가능한 시사점을 제시하였다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구 제언

우선 본 연구는 모든 요소를 구성원인 팀원으로부터 조사하여 동일방법편의 문제를 내포한다. 이를 확인해 보고자 통계적인 사후적 검증을 거쳤으나 동일방법편의 문제를 완전히 배제할 수는 없었다. 따라서 향후 연구는 독립변수인 피그말리온 리더십과 매개변수인 심리적 안전감 및 조절변수인 경력성장기회인식은 구성원인 팀원, 종속변수인 구성원의 조용한 사직은 리더인 팀장으로부터 측정하는 등 이를 보완한 연구도 의미 있을 것이다.

둘째, 매개변수인 심리적 안전감은 구성원들이 공유하는 집단적 신념으로서(Edmondson, 1999) 팀 수준의 맥락에서 이해될 필요가 있으나, 본 연구에서는 심리적 안전감을 자신이 속한 조직 맥락에서의 개인 수준에서 지각된 인식으로 측정하고 분석하였다. 따라서 향후 연구에서는 팀 수준의 심리적 안전감을 측정하고 다층분석을 통해 리더십과 조용한 사직 간의 관계를 보다 정교하게 검증할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 공공기관의 조직적 특성 하에서의 조용한 사직 행태를 살펴보고자 표본을 한국 공공기관의 종사자로만 한정하여 조사하였기에 결과를 다른 산업 및 국가로 일반화하는 데 한계가 있다. 한국의 직장 문화는 점진적으로 변화하고 있지만, 여전히 위계적이고 연공서열 중심적인 관행과 해고가 어려운 경직된 고용환경의 영향을 크게 받고 있다(Kim & Sohn, 2024). 이러한 문화적, 구조적 특성은 구성원들이 조용한 사직을 경험하는 방식을 독특한 방식으로 형성할 수 있기에, 연구 결과의 일반화를 위해 향후 연구에서는 다양한 국가 및 문화적 환경에서 조용한 사직 현상이 어떻게 나타나는지 확인하기 위한 연구 또한 의미있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 위계적이고 경직된 조직적 특성을 지닌 공공기관의 특성 하에서 구성원들의 조용한 사직에 영향을 미치는 데 유효할 것이라 판단되는 피그말리온 리더십과 심리적 안전감, 그리고 경력성장기회인식만을 선행요인으로 다루었다. 그러나 국내외에서 조용한 사직에 대한 실증연구는 아직 초기 단계이기에, 다양한 변수들을 다룬 연구의 축적은 부족한 실정이다. 따라서 향후 연구에서는 리더십 스타일, 조직문화, 직무설계와 같은 조직적 요인뿐 아니라 성격, 세대와 같은 개인적 특성과 심리적 요인 등 다차원적 요인들이 어떻게 상호

작용하며 조용한 사직에 영향을 미치는지를 폭넓게 살펴볼 필요가 있다. 특히 구성원의 조용한 사직에 영향을 미치는 리더십 스타일 간 비교 연구는 조직에서의 실질적인 관리 전략을 마련하는 데 도움을 줄 것으로 기대된다.

참고문헌

고대유. 2021. 조직침묵의 원인에 관한 메타분석. 『한국지방행정학보』 (한국지방행정학회), 18(2): 1-36.

김광태. 2025. The effect of psychological contract breach on quiet quitting. 국내박사학위논문. (연세대학교). 서울.

김광태 · 이혜원 · 손영우. 2023. 다차원적 조용한 사직 척도(MQQS) 타당화 연구. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 (한국심리학회), 36(4): 557-583.

김난도. 2022. 『트렌드 코리아 2023: 서울대 소비트렌드분석센터의 2023 전망』, 서울: 미래의창.

김미경 · 문재승. 2019. 포용적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 권력거리의 조절효과. 『인적자원관리연구』 (한국인적자원관리학회), 26(4): 83-103

김정인. 2022. 조용한 사직에 관한 시론적 연구: 현상과 형성 원인을 중심으로. 『한국공공관리학보』 (한국공공관리학회), 36(4): 109-132.

김현희 · 박광동. 2018. 『공공기관의 사회적 가치 강화를 위한 관련 법제 개선방안 연구』, (한국법제연구원), 연구보고 18-06.

박지연 · 남승하. 2025. 조직구성원의 조용한 사직에 미치는 영향요인에 관한 연구: 이직의도의 매개효과를 중심으로. 『융합사회와 공공정책』 (단국대학교 융합사회연구소), 19(1): 69-108.

서충완. 2023. MZ 세대의 조용한 사직 현상과 정책적 대응 모색: 직원경험의 조절효과를 중심으로. 『한국정책학회 추계학술발표논문집』, 1-24.

오상빈 · 배현회. 2024. 한국 공공조직 구성원의 조용한 사직 영향요인 연구: 이직의도에 따른 조용한 사직 영향요인 간 차이를 중심으로. 『한국행정연구』 (한국행정연구원), 33(2): 199-232.

오인수. 2006. 조직내 피그말리온 효과의 재고찰: 피그말리온 리더십 행동의 이론적 구성개념화와 조직효과성에 영향을 미치는 매개과정에 관한 탐구. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 (한국심리학회), 19(3): 301-324.

오인수 · 서용원. 2001. 피그말리온 리더십 행동의 규명 및 측정. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 (한국심리학회), 14(2): 43-71.

오현수 · 조윤형. 2024. 성과보상 연계성과 직무불안정이 조용한 사직에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과, 개인주의 성향의 조절효과. 『대한경영학회지』 (대한경영학회), 37(5): 819-843.

윤재원 · 김민한. 2024. 조직침묵이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 『국정관리연구』 (성균관대학교 국정전문대학원), 19(3): 29-63.

이병열. 2024. 여행사 리더의 변혁적 리더십과 피그말리온 리더십이 리더-구성원의 교환관계(LMX)와 신뢰 및 협력행동에 미치는 영향. 『관광진흥연구』 (한국관광진흥학회), 12(40): 143-166.

이준혁 · 전정호. 2016. 고용가능성이 경력성장기회를 매개로 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향-외부유연성을 중심으로. 『인적자원관리연구』 (한국인적자원관리학회), 23(1): 47-67.

전정호. 2021. 경력성장기회와 육성적 피드백이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과. 『산업경제연구』 (한국산업경제학회), 34(1): 237-261.

정병걸 · 하민철. 2013. 공공조직의 경직성에 대한 재고찰. 『정부학연구』 (고려대학교 정

부학연구소), 19(1): 33-62.

조윤형. 2025. 임파워링 리더십과 조직구성원들의 조용한 사직과의 관계: 일-삶의 균형의 매개효과, 고용안정성의 조절효과. 『생산성연구』(한국생산성학회), 39(2): 5-40.

최다은・윤동열・김성훈. 2019. 공공기관 구성원의 경력개발이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 상사지원인식의 조절효과를 중심으로. 『대한경영학회지』(대한경영학회), 32(4); 645-675.

Agarwal, U. A., & Anantatmula, V. 2023. Psychological safety effects on knowledge sharing in project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11): 3876-3886.

Ahmad, M. O. 2025. Strengthening large-scale agile teams: The interplay of high-quality relationships, psychological safety, and learning from failures. *Journal of Software: Evolution and Process*, 37(1): e2759.

Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. 2022. Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *Plos One*, 17(5): e0265535.

Anand, A., Doll, J., & Ray, P. 2024. Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4): 721-743.

Anos, C. 2025. The interplay of psychological safety, quiet quitting, and employee resilience: A framework for sustainable workplace engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14(5): 110-117.

Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. 2023. Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28): 122-138.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2017. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 273.

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

Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. 1991. Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3): 331-343.

Berger, C. R., & Calabrese, R. J., 1974. Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2): 99-112.

Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.

Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. 2012. Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1): 151.

Campton, J., Tham, A., & Ting, H. 2023. Quiet quitting-implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2): 128-134.

Carmeli, A., & Gittell, J. H. 2009. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial,*

Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30(6): 709-729.

Dong, R. K., & Li, X., 2024. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91: 1-19.

Eden, D. 1988. Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to boost productivity. *Academy of Management Review*, 13(4): 639-652.

Eden, D. 1990. Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations. *Journal of Applied Psychology*, 75(4): 394.

Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42.

Esen, D. 2023. Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1): 296-326.

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.

Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1): 113-165.

Gray, T. W., Zabinski, A. M., Fu, S., & Darden, T. R. 2025. That's not what I was promised! Psychological contracts and quiet quitting. *Human Resource Management*, 64(6): 1833-1863.

Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. 2023. Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12): 4297-4312.

Harter, J. 2022. Is quiet quitting real. Gallup. com. https://www.gallup.com/workplace /398306/quiet-quitting-real.aspx.

Hayes, A. F. 2018. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process anal ysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.

Heider, F. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley & Sons, Inc.

Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3): 513.

Hofstede, G. 2001. Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1): 11-17.

Hong, J., Yi, Y., & Kim, J. 2023. Why do employees "quietly quit"?: The role of resource loss and preservation in quiet quitting. *Journal of Management & Organization*, 1-22.

Huang, R. T., Chou, T. P., & Chen, C. P. 2017. Examining the roles of shared vision and career growth opportunity in developing new employees. *Journal of Organiza-*

tional Change Management, 30(4): 599-609.

Hubbart J. A. 2024. Psychological safety in no man's land: How teams cross lines to create value. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 27(6): 27-32.

Johnson, D. R. 2011. Do strikes and work-to-rule campaigns change elementary school assessment results? *Canadian Public Policy*, 37(4): 499-515.

Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.

Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. 1991. *Cynicism: The new American Malaise*. New York, NY: Free Press.

Kelly, J. 2022. Soul-crushing, dead-end jobs are the reason behind the great resignation and quiet quitting trends. Forbes. October 25. https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/10/25/soul-crushing-dead-end-jobs-are-the-reason-behind-the-great-resignation-and-quiet-quitting-trends/.

Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. 2012. Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2): 147-157.

Kidwell, R. E., Jr., & Bennett, N. 1993. Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3): 429-456.

Kierein, N. M., & Gold, M. A. 2000. Pygmalion in work organizations: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8): 913-928.

Kim, B. 2019. Psychological safety, need for cognition, and proactivity among public sector employees. *Korean Journal of Policy Studies*, 34(2): 99-126.

Kim, K. T., & Sohn, Y. W. 2024. The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11): 460.

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. 2022. When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*, 1: 1-5.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. 2011. Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 485.

Li, J. 2022. "Tangping": A resistance to the hyper-competitive social values in China. *Journal of Chinese Sociology*, 9(1): 1-18.

London, M. 1983. Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4): 620-630.

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. 2023. Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10: Article 485.

Mahand, T., & Caldwell, C. 2023. Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1): 9-19.

Maslach, C. 1976. Burned-out. *Human Behavior*, 5(9): 16-22.

McNatt, D. B. 2000. Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 314.

Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2): 237-240.

Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Katsapi, A., Konstantakopoulou, O., & Galanis, P. 2025. Engaging leadership reduces quiet quitting and improves work engagement: Evidence from nurses in Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(7): 247.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3): 521-535.

Nguyen, H. T., & Vu, M. H. 2025. Quiet quitting: Insights from Generation Z workers in Vietnam. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(01): 8267-8282.

Nouri, H., & Parker, R. J. 2013. Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2): 138-148.

Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., & Ocak, M. 2023. Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18): 57-79.

Parker, R., & Bradley, L. 2000. Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2): 125-141.

Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. 2025. A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PloS one*, 20(4): e0317624.

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.

Priya, S., Jha, R., & Chaudhary, N. S. 2025. Quiet quitting: Impact of performance and well-being. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, 6(2): 1181-1195.

Reichers, A. E., & Schneider, B. 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1): 19-39.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.

Rosenthal, R. 1973. The mediation of Pygmalion effects: A four factor theory. *Papua New Guinea Journal of Education*, 9(1): 1-12.

Rousseau, D. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Rowley, C., & Paik, Y. 2009. *The changing face of Korean management*. London, UK: Routledge.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1978. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2): 224-253.

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

Serenko, A. 2024. The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1): 27-43.

Simonet, D. V., Narayan, A., & Nelson, C. A. 2015. A social-cognitive moderated mediated model of psychological safety and empowerment. *The Journal of Psychology*, 149(8): 818-845.

Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. 2022. Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8): 340.

Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. 2010. An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4): 937-963.

Weng, Q., & McElroy, J. C. 2012. Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 256-265.

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. 2010. The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3): 391-400.

Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. 2023. Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1): 15438.

Yalçın, B., Baykal, Ü., & Türkmen, E. 2022. Why do nurses choose to stay silent?: A qualitative study. *International Journal of Nursing Practice*, 28(1): e13010.

Zenger, J., & Folkman, J. 2022. Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*, 31.

Zin, M. L. M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. 2013. Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business and Society*, 14(1): 135-148.

The Effect of Pygmalion Leadership on Quiet Quitting in Korean Public Institutions: The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderated Mediation Effect of Perceived Career Growth Opportunity

Keummi Lee *
Younggun Kim **
Jangho Choi ***

This study aims to examine the antecedents and underlying mechanisms of quiet quitting among employees in Korean public institutions, a phenomenon that has gained increasing attention since the COVID-19 pandemic. Quiet quitting refers to a behavioral pattern in which employees remain in the organization but deliberately perform only the minimum required job tasks while becoming psychologically detached from their organization. In recent years, Korean public institutions have been required to take on more proactive and innovative roles; however, their rigid organizational structures and high job security create structural conditions under which quiet quitting may become widespread. Accordingly, this study focuses on Pygmalion leadership, which expresses positive expectations and trust toward employees, as a key antecedent for mitigating quiet quitting. In addition, psychological safety and perceived career growth opportunities are examined as psychological mechanisms through which leadership exerts its effects. To reduce common method bias, a time-lagged survey design was employed by separating the measurement points of key variables. Data were collected from employees in Korean public institutions, and a total of 361 valid responses were used for analysis. The results indicate that Pygmalion leadership has a negative effect on quiet quitting, and psychological safety significantly mediates this relationship. Furthermore, perceived career growth opportunities strengthen the relationship between psychological safety and quiet quitting, indicating a moderating effect. In addition, a moderated mediation effect was found, such that the indirect effect of Pygmalion leadership on quiet quitting through psychological safety varies depending on the level of perceived career growth opportunities.

Keywords: quiet quitting, pygmalion leadership, psychological safety, perceived career growth opportunity

* Doctoral Student, School of Business, Sogang University, First author
** Doctoral Student, School of Business, Sogang University, Co-author
*** Professor of Management, School of Business, Sogang University, Corresponding author

이금미(Keummi Lee)
서강대학교에서 인사조직 전공으로 석사학위를 취득하였고, 현재 서강대학교 경영대학 인사조직・전략 박사과정으로 재학 중이다. 주요 관심분야는 조용한 사직, 리더십, 중고령 근로자 인사관리 등으로 이를 중심으로 하는 인사조직 연구에 관심이 있다.

김영건(Younggun Kim)
서강대학교에서 인사조직 전공으로 석사학위를 취득하였고, 현재 서강대학교 경영대학 인사조직・전략 박사과정으로 재학 중이다. 주요 관심분야는 무경계 경력태도, 구성원의 직무열의, 중소기업 인사관리 등으로 이를 중심으로 하는 인사조직 연구에 관심이 있다.

최장호(Jangho Choi)
위스콘신대학에서 경영학 박사학위를 취득하였고, 현재 서강대학교 경영대학의 교수로 재직 중이다. 고성과 작업 시스템, 기업의 사회적 책임, 참여형 인사제도, 직무탐색행동, 이직의도 등에 관한 연구를 수행하고 있으며,『조직과 인사관리연구』,『인적자원관리연구』,『경영학연구』 등의 학술지에 여러 편의 논문을 게재해왔다.