



Original Article

Exploring the Honeymoon-Hangover-Rebound Effect of Job Satisfaction among Sport Organization Employees

Dongman Sun and Joon-Ho Kang*

Department of Physical Education, Seoul National University

Article Info

Received 2025.08.18.

Revised 2025.11.07.

Accepted 2025.12.01.

Correspondence*

Joon-Ho Kang

kangjh@snu.ac.kr

Key Words

Honeymoon-hangover effect,
Job satisfaction,
Sport organizations,
Organizational identification,
Team identification

PURPOSE This study examines changes in sport-team employees' job satisfaction over their tenure and how these are moderated by their organizational identification and team identification, formed through their concurrent roles as fan and employee.

METHODS A total of 292 sport-team employees participated in a survey, and their self-reported tenure length served as the time variable. This study estimated the nonlinear pattern of job satisfaction and tested the moderating effects of dual identification using generalized additive mixed models with random effects at the individual level. **RESULTS** Job satisfaction followed a honeymoon–hangover–rebound curve, rising during the first 0–29.4 months, declining between 29.4 and 76.8 months, and increasing again after 76.8 months. Higher levels of organizational and team identification positively moderated this pattern. **CONCLUSIONS** Applying a time-based job satisfaction model from organizational behavior to the sport management setting extends the model's generalizability. This study empirically demonstrated that the fan–employee dual identification can significantly amplify or attenuate the job satisfaction pattern, highlighting the need for sport organizations to develop human resource strategies specific to one's tenure phase.

서 론

스포츠 팬은 자신이 응원하는 팀과 심리적 연결(psychological connection)을 형성하고, 이는 개인의 태도와 행동에 영향을 미치는 핵심 요소로서 오랫동안 연구되어 왔으며, 그 대표적인 형태가 바로 '정체성'이다(James, et al., 2019). 이러한 정체성은 개인의 사회적 역할에 따라 다양한 양상으로 나타날 수 있다. 예컨대 스포츠 조직의 구성원은 자신이 속한 '조직'뿐만 아니라 그 조직을 대표하는 '팀'에도 정체성을 느낄 수 있으며, 이처럼 중첩된 정체성은 '이중적 정체성(dual identification)'으로 확장된다(Swanson & Kent, 2015). 이는 다른 산업에서는 보기 드문 독특하고 복잡한 심리적 양상을 만들어낸다. 이중적 정체성은 스포츠 조직 관리자의 입장에서 기회이자 도전으로 작용할 수 있다. 그 이유는 소속 팀에 애착이 강한 지원자를 채용하는 것은 장기적인 조직 생활에 항상 긍정적인 결과를 가져오는

지에 대해서는 여전히 논의의 여지가 있기 때문이다. 따라서 이러한 구성원의 이중적 정체성이 조직에 미치는 영향을 파악하려면 정체성의 상위 카테고리인 심리적 연결로부터 출발해야 한다.

그동안 스포츠 맥락에서의 심리적 연결은 주로 개인과 조직 간의 관계를 설명하는 핵심 개념으로 연구되어 왔으며, 그중 대부분의 연구는 팬의 소비 행동을 예측하고 설명하는 데 집중되어 왔다(Swanson & Kent, 2017; Wann & McGeorge, 1994). 하지만 스포츠 조직 구성원의 심리적 연결이 조직 내부에서 발생하는 행동에 미치는 영향에 대해서는 충분히 다루어지지 않았다. 즉, 기존 연구들은 심리적 연결을 스포츠 소비자 행동 분야에서 집중적으로 탐구해왔지만, 조직 행동 분야에는 이에 대한 연구가 현저히 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 이중적 정체성을 중심으로, 상대적으로 주목받지 못했던 스포츠 조직 행동 분야의 논의를 확장하고자 한다.

스포츠 조직 구성원의 심리적 연결은 대부분 Tajfel and Turner (1986)에서 제시한 사회적 정체성 이론(Social Identity Theory, 이하 SIT)을 이론적 틀로 삼아 논의되어 왔다. Todd and Kent(2009)는 처음으로 SIT를 기반으로 스포츠 조직 구성원의 자존감(self-esteem)이 형성되는 과정 및 자존감이 직무 수행 과정에 미치는 영

© This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

향을 설명하였다. 같은 맥락에서 Swanson and Kent(2015)는 SIT로 스포츠 조직 구성원의 이중적 정체성을 정의하고, 조직과 구성원의 소속 관계를 규명하며, 조직 동일시와 팀 동일시가 각자 다른 방식으로 구성원의 조직 몰입(organizational commitment), 직무 만족도(job satisfaction), 직무 관여(job involvement), 직무 동기(work motivation)에 미치는 영향을 시사했다. 이어서 Swanson and Kent(2017)에서는 SIT를 활용하여 스포츠 조직에 있어서 구성원의 열정(passion), 자부심(pride)이 조직 행동에 미치는 영향을 설명하였으며, Oja et al.(2020)에서는 SIT를 이론적 기반으로 스포츠 조직 구성원 맥락에 맞는 정체성 척도를 개발하였다. 물론 SIT 이외에도 Deci and Ryan(1985)의 자기 결정 이론(Self-determination Theory)으로 스포츠 조직과 구성원의 심리적 연결을 설명한 연구(e.g., Anagnostopoulos et al., 2016)가 존재한다. 그러나 기존 연구들은 대체로 조직과 구성원의 심리적 연결로 발생하는 긍정적인 조직 행동을 설명하고 정적인(static) 시점에서 심리적 연결의 효력을 논의해 왔다는 한계가 있다. 이러한 기존 연구들의 한계를 보완하기 위하여 본 연구는 스포츠 조직과 구성원의 심리적 연결을 직무 만족도의 시간적 변화 패턴을 설명한 ‘허니문-행오버(Honeymoon-Hangover) 효과’와 결합하여 연구하자고 한다.

Boswell et al.(2005)은 조직 구성원의 이직 전후 직무 만족도 변화를 분석하며, 이직 직후 직무 만족도가 일시적으로 상승한 후, 시간의 흐름에 따라 다시 하락하는 역 U자형 패턴을 직무 만족도의 ‘허니문-행오버 효과’로 정의하였다. 이후 Son and Ok(2019)은 허니문-행오버 기간에만 패턴이 존재하는 것이 아닌, 그 이후에 나타나는 양상 또한 패턴이 존재할 수 있음을 제기하였다. 해당 연구에서는 구성원이 조직으로부터 받는 자원이나 권리가 많아짐에 따라 만족도가 다시 상승하는 U자형 패턴이 존재한다는 것을 밝혀, 허니문-행오버 효과를 확장했다. 본 연구에서는 확장된 직무 만족도 패턴을 허니문-행오버-리바운드(Honeymoon-Hangover-Rebound, 이하 HHR) 효과로 통합하고, 스포츠 조직 구성원에게서 이러한 역동적 변화 패턴이 실제로 나타나는지를 탐색하고자 한다. 또한 HHR 효과에 대한 탐색을 바탕으로, 조직과 구성원 간의 심리적 연결(이중적 정체성을 중심으로) 수준이 HHR 효과에 미치는 조절효과를 논의하고자 한다.

한편, 조직 행동 분야의 연구에서는 개인의 특성이 허니문-행오버 및 행오버-리바운드 기간에 각각 미치는 조절효과에 대하여 검증한 바가 있다. 대표적으로 Boswell et al.(2009)은 이직의 원인, 전 직장 만족도, 새로운 조직의 약속 이행 수준, 구성원의 사회화 수준 등 요인들이 ‘허니문-행오버 효과’에 조절효과를 미칠 수 있다는 가능성을 제기하고, Son and Ok(2019)은 구성원의 외향성(extraversion)이 ‘행오버 및 그 이후의 패턴’에 조절효과를 미칠 수 있다는 결과를 도출했다. 따라서 본 연구는 스포츠 조직 맥락에서 HHR 효과에 조절효과를 미칠 수 있는 여러 잠재적 조절변수에 주목하여, 그중 스포츠 조직 구성원의 특수성을 반영한 이중적 정체성, 즉 (a) 조직 동일시, (b) 팀 동일시의 효과를 탐색하고자 한다. 정리해 보자면, 본 연구의 연구 목적은 HHR 효과의 존재 여부에 대한 탐색을 바탕으로 하고, 조직과 개인의 심리적 연결이 HHR 효과에 미치는 잠재적인 조절효과를 검증하는 것이다. 이러한 연구 목적을 바탕으로 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다:

a. 스포츠 조직 구성원의 직무 만족도는 근무 기간에 따라 HHR 효과가 나타나는가?

b. 조직 동일시는 직무 만족도의 HHR 효과를 조절하는가?

c. 팀 동일시는 직무 만족도의 HHR 효과를 조절하는가?

본 연구는 이러한 연구 문제를 해결함으로써 학술적으로 HHR 효과를 스포츠 조직 분야에 응용하여 이론의 저변을 확대하고, 실무적으로 스포츠 조직 인사관리 담당자가 구성원의 심리적 특성을 고려하여 구성원의 조직 적응과 직무 만족도를 효과적으로 관리할 수 있는 전략을 수립하는 데 도움을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

이론적 배경 및 가설 설정

1. 시간에 따른 직무 만족도의 변화

직무 만족도는 개인이 자신의 업무에 대한 감정적(affective)인 반응이다(Locke, 1976; Wanous & Lawler, 1972). 이는 흔히 업무의 특성, 보상 수준, 승진 기회, 조직의 환경 등과 같은 상황적(situational) 요인(Gerhart, 1987; Hackman & Oldham, 1975; Smith et al., 1969)과 긍(부)정적인 감정, 개인의 성격을 비롯한 기질적(dispositional) 특성에 영향을 받는다(Judge et al., 2002; Levin & Stokes, 1989; Staw et al., 1986; Staw & Ross, 1985). Boswell et al.(2009)는 이러한 상황적-기질적 특성을 통합적으로 고찰하여 시간의 흐름이 직무 만족도에 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. Boswell et al.(2009)의 주장은 Avant(1977)와 Diener and Diener(1996)가 제시한 감정적 설정 포인트(Affective Set Point)의 개념과 유사한데, 이는 개인의 기질적 특성은 감정의 선천적인 요소로 작용하여 감정의 기본선을 형성하고, 일상에서 겪게 되는 일련의 상황적 요인에 따라 감정이 변동된다는 원리이다. Boswell et al.(2009)는 이러한 감정적 설정 포인트에 대한 설명을 직무 만족도로 치환하여 시간에 따라 변화하는 패턴을 설명하였다.

구체적으로 살펴보면, 직무 만족도의 변화를 일으키는 시기별 상황적 요인 및 변화 패턴은 다음과 같다. Boswell et al.(2009)은 구성원들이 이직 전 흔히 상황적으로 어려움(예: 지속적인 낮은 급여 수준)을 겪으며, 이로 인해 직무 만족도의 기본선이 붕괴되고, 낮은 직무 만족감이 이직으로 이어지는 인과관계를 시사했다. 즉, 구성원은 이직 직전 낮은 직무 만족도를 경험하는 가능성이 높다는 것이다. 그에 따르면 이직 직후에는 직무 만족도의 상승세가 예상되는데, 이러한 현상은 다음과 같이 해석할 수 있다. 첫째, 조직이 신입 구성원에게 조직의 긍정적인 이미지를 제시하여 새로운 직무를 매력적으로 느끼게 하는 경향이 있기에 구성원들은 새로운 직무를 실제보다 더 매력적으로 인식한다(Boswell et al., 2005; Van Maanen, 1975; Wanous, 1977; Ward & Athos, 1972). 둘째, 구성원들은 자신의 이직 결정의 타당성을 확인하려는 심리적인 동기로 인해 새로운 직장의 부정적인 측면을 경시하거나 간과하는 경향이 있다(Ashforth, 2001; Vroom & Deci, 1971). 그러나 시간이 흐르면서 구성원들은 조직의 시스템과 가치에 대한 이해가 깊어지고, 조직의 단점을 명확하게 인지하게 되며, 상황적인 새로움이 감소함에 따라 직무 만족도가 하락한다(Chatman, 1991; Louis, 1980; Meglino & DeNisi, 1987). 이 과정을 정리하면, 구성원들은 새 직장에서의 사회화 과정(socialization process)에서 여러 긍정적 상황 요인이 복합적으로 작용하기에 직무 만족도가 일시적으로 높아진다. 그러나 상황이 익숙해지며 기질적인 요인이 직무 만족도를 주도하게 되고 직무 만족도는 결국은 미리 설정된 특정 포인트로 하락하게 된다. 이것이 바로 직무 만족도의 허니문-행오버(H-H) 효과이다(Boswell et al., 2005).

Boswell et al.(2005)가 허니문-행오버 효과를 정의한 후, 이에 대

한 연구가 활발히 진행되면서 행오버 그 후 기간의 직무 만족도에 대한 이해가 깊어졌다. Boswell et al.(2009)에서는 허니문-행오버의 역 U자형 패턴을 주장함과 동시에 행오버 기간 이후 만족도가 다시 상승하는 3차 함수(cubic)가 통계적으로 유의했기에 장기적인 직무 만족도 변화는 보다 복잡한 패턴이 존재할 가능성을 시사하였다. 이와 같은 복잡한 만족도 변화는 직무 착근성(job embeddedness) 이론과 불확실성 감소 이론(theories of uncertainty reduction)을 통해 설명이 가능하다(Berger & Calabrese, 1975; Mitchell et al., 2001). 해당 이론들에 근거하면 근속기간이 길어질수록 구성원은 조직 내에서 사회적 관계와 자원, 권력 등을 축적하게 되는데, 이는 조직 내 착근을 심화시키며, 결과적으로 직무 만족도가 점진적으로 회복되어 리바운드 효과가 나타난다(Son & Ok, 2019). 본 연구에서는 이런 허니문-행오버(H-H) 효과와 리바운드(R) 효과를 결합한 패턴을 HHR 효과로 정의하고자 한다. 이에 본 연구는 HHR 효과를 도입하여 스포츠 조직을 중심으로 구성원의 이직 이후 직무 만족도가 시간에 따라 변동하는 비선형적인 패턴에 주목하여 다음과 같은 가설을 설정하였다:

가설1. 스포츠 조직 구성원의 직무 만족도는 근무 기간에 따라 HHR 효과가 나타날 것이다. 즉, 입사 초기 직무 만족도가 직전 직장의 만족도보다 높을 것이고 일정 기간을 지나 감소한 후 재상승하는 시기가 나타난다.

2. 직무 만족도와 이중적 정체성

Boswell et al.(2005)가 허니문-행오버 효과를 제시한 후로부터 지난 20년간 다수의 연구에서 다양한 조절효과를 중심으로 확장되어 왔다. 대표적으로 Boswell et al.(2009)은 구성원의 전 직장 만족도 수준이 낮을수록 이직 후 강한 허니문 기간과 완만한 행오버 기간을 경험한다고 밝힌 바 있다. Wang et al.(2017)에서는 구성원의 사회화 전략(socialization tactics)이 허니문 기간을 연장하고 행오버 기간의 하락세를 완만히 하는 효과가 있다고 제시하였다. 또한, Son and Ok(2019)은 외향적인 구성원일수록 직무 만족도의 하락 속도가 더 가파르다는 연구 결과를 제시하였으며, Zhou et al.(2021)는 구성원의 외향성과 신경질(neuroticism) 성향이 이직의 방향성(상향 이동 vs. 하향 이동)과 상호작용하여 허니문-행오버 효과에 영향을 미친다고 밝혔다. 이처럼 HHR 효과는 구성원의 특성과 조직의 환경에 따라 다양하게 변형될 수 있음을 보여준다.

본 연구는 스포츠 조직의 특성을 고려하여 조절변수를 구성원의 이중적 정체성(조직 동일시와 팀 동일시로 구성)으로 설정하고, HHR 효과에 미치는 조절효과를 탐색하고자 한다. 동일시는 최초로 Tajfel and Turner(1986)가 제시한 사회 정체성 이론에 기반하여, 개인이 자신을 특정 사회적 범주나 집단의 소속으로 인식하고, 그로부터 부여받은 정서적, 가치적 의미가 통합되어 자아 개념을 형성하는 과정이다. Ashforth and Johnson(2001)은 이러한 소속 구조를 완전 중첩(fully-nested)과 교차 중첩(cross-nested)으로 구분하였다. 조직의 공식적인 일원으로서 해당 집단의 범주 안에 완전히 포함된 상태가 완전 중첩이고(Ashforth et al., 2008; Ashforth & Johnson, 2001), 조직의 공식 구성원은 아니지만 심리적 혹은 상징적으로 소속감을 느끼는 상태가 교차 중첩이다(Ashforth & Johnson, 2001; Turner, 1984).

소속 구조에 따라 스포츠 조직에서 구성원의 정체성은 조직 동일시

와 팀 동일시를 나타낼 수 있고, Swanson and Kent(2015)는 이를 이중적 정체성으로 정의하였다. 우선, 조직 동일시는 완전 중첩에 기반한다. 이는 구성원이 자신을 ‘조직의 일부분으로 지각’하는 경우를 의미한다(Mael & Ashforth, 1992, p. 104). 즉, 조직 동일시는 제도적 구조와 역할 수행을 중심으로 형성되는 인지적 동일시로, 구성원의 감정적 애착보다는 조직 내 지위와 역할에 대한 인식이 핵심이다. 반면, 팀 동일시는 교차 중첩 형태에 기반한다. 구성원이 공식적인 조직 경계를 넘어 팀이나 구성원 집단에 대해 느끼는 애착이나 정서적 유대감에 초점을 두며(Swanson & Kent, 2015; Wann, 1997, p. 331), 이는 ‘함께 기뻐하고 슬퍼하는’ 감정적 몰입을 통해 형성된다. 요약하면, 조직 동일시는 인지적·구조적 동일시이며, 팀 동일시는 정서적·관계적 동일시이다. 이러한 형성 메커니즘 차이는 직무 만족에 차별화된 영향을 미칠 가능성을 시사한다.

3. 조직 동일시의 조절효과

앞서 설명한 바에 따르면 조직 동일시는 조직이라는 공식적이고 위계적인 구조 속에서 느끼는 소속감 및 정체성과 유사한 개념이다. 이와 관련하여 Ashforth and Mael(1989)은 조직 동일시가 감정적 연계보다는 인지적 정체성에 대한 의존도가 더 높다는 점을 강조하였다. 이러한 동일시는 직무 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는데, 이는 조직 동일시와 직무 만족도는 모두 조직에 대한 개인의 믿음을 기반으로 하며, 그 속성의 상당 부분을 공유하기 때문이다(Johnson et al., 2006).

동일시 개념의 기반이 되는 사회적 정체성 관점에서 보면, 특정 집단과의 동일시는 그 집단이 안전, 소속감, 자기 개선, 목적의식 등 개인의 다양한 욕구를 충족시키는 과정에서 형성된다. 그리고 이러한 욕구가 충족되므로 직무 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Johnson et al., 2006; Pratt, 1998). 실증적으로, Greco et al.(2022)은 메타분석을 통해 111편의 논문에서 추출한 37,847개 사례를 분석한 결과, 조직 동일시가 직무 만족도에 유의한 영향을 미치는 예측변수임을 확인하였고, 효과 크기는 $r=.48$, 95% CI[.42, .54]였다.

조직 동일시가 직무 만족도의 HHR 효과에 미치는 영향을 설명하기 위하여, Dutton et al.(1994)이 제시한 조직 동일시 형성의 요건을 이해할 필요가 있다. 이 요건은 다음과 같다. 첫째, 조직이 외부로부터 존경받거나 긍정적으로 평가되는 경우, 둘째, 개인의 핵심적인 가치와 조직의 가치가 일치하는 경우, 셋째, 조직 소속을 통해 타인과의 차별성을 인식할 수 있는 경우, 넷째, 조직으로부터 자원이나 인정, 혹은 공정한 대우를 받는다고 느끼는 경우 등이 있다.

허니문 시기에는 구성원이 새로운 조직에 대하여 긍정적인 기대를 가지며, 외부 명성과 가치 일치 가능성에 기반하여 조직 동일시가 빠르게 형성된다. 이는 우수한 조직의 일원이 되었다는 인식을 제공하고, 타인과 구별이 가능한 인지적 욕구를 만족시켜 직무 만족도의 상승에 크게 기여한다. 이후 행오버 시기에는 조직 경험이 축적되면서 기대와 현실 간의 괴리가 발생할 수 있다. 그러나 조직 동일시 수준이 높은 구성원은 자아를 조직과 통합하려는 경향이 강해, 조직에 대한 실망감을 완충할 수 있다. 마지막으로 리바운드 시기에는 역할의 안정화와 조직 내의 인정 경험을 통해 동일시가 다시 강화되며, 구성원은 조직 생활에 의미를 부여하고 직무 만족도를 점진적으로 회복하게 된다. 결국, 조직 동일시는 시간의 흐름에 따라 각 시점에서 서로 다른 방식으로 작용하며 HHR 효과를 조절하는 역할을 한다. 따라서 본

연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다:

가설2. 조직 동일시는 스포츠 조직 구성원의 직무 만족도에 나타나는 허니문-행오버-리바운드 효과를 조절할 것이다.

4. 팀 동일시의 조절효과

한편, 스포츠 경영 맥락에서 정의되는 팀 동일시는 SIT에 기반을 두고 있다(Wann, 2006; Swanson & Kent, 2015). Wann & Branscombe(1990)는 구성원이 아니더라도 특정 스포츠팀의 성과와 운명을 자신의 일처럼 받아들이는 심리적, 정서적, 인지적 연계의 수준을 팀 동일시로 정의하였다. 이에 따라 팀 동일시를 지닌 개인은 자신이 응원하는 스포츠 팀의 성공을 적극적으로 바라고(Swanson & Kent, 2015), 동일시의 수준에 따라 팀에 대한 인지적, 감정적, 행동적 패턴도 달라질 수 있다. Wann(2006)은 팀 동일시를 집중적으로 분석하며 개인의 특정적 패턴을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 팀 동일시가 높은 개인은 경기의 결과에 더 강하게 반응한다. 즉, 팀의 성적에 따라 기쁨이나 슬픔의 정도가 더 극명하다. 둘째, 팀 동일시가 높은 개인은 팀을 지원하려는 행동 가능성이 높다. 예컨대, 상대팀 선수들에게 괴로움을 안겨 자신의 응원하는 팀을 돋는 행위조차 마다 하지 않을 수 있다. 뿐만 아니라, 다수 연구에서는 팀 동일시가 다양한 결과 변수에 영향을 미친다는 점을 제시하였다. 예컨대, 팀에 대한 반복적인 후원과 입소문 추천(Chang et al., 2018), 직관 참여 의도(Lee et al., 2020) 등 행동적 패턴에, 자존감과 로열티(Madrigal & Chen, 2008), 사회적 연계(Schellenberg & Gaudreau, 2023) 등 인지적 결과에, 만족감과 자부심(Madrigal & Chen, 2008) 등 감정적 변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

스포츠 조직 구성원은 실제로 경기에 직접 참가하는 선수와 달리, 해당 스포츠에 직접 소속되어 있지 않기 때문에 팀 동일시는 주로 조직 외부의 팬들과 유사한 상징적 소속감에 기반한 감정적 연계로부터 형성된다(Ashforth & Mael, 1989; Wann, 2006). 다만, 일반 팬과 달리, 구성원은 자신의 행동을 통해 팀에게 직접적인 영향을 미칠 수 있으므로(Swanson & Kent, 2015; Wann et al., 1999), 동일한 수준의 팀 동일시더라도 그 무게감은 더 클 수 있다. 이러한 특수한 지위는 흔히 더 막강한 책임감으로 이어진다(Stamper & Masterson, 2002). 즉, 조직 내부에서 팀 동일시는 구성원의 행동과 인지에 영향을 미칠 수 있으며, 같은 맥락에서 Swanson and Kent(2015)는 감정적 연계를 기반으로 한 팀 동일시가 스포츠 조직 구성원의 조직 행동에 대해 조직 동일시 이상의 유의한 영향을 미친다는 점을 실증적으로 검증했다.

조직 동일시와 달리, 팀 동일시는 개인과 조직 사이가 교차 중첩 형태를 나타내며, 이는 개인이 조직에 소속하지 않아 자원적이고, 조직 동일시보다 감정적 요인에 더 많이 의존한다. 따라서 팀 동일시가 직무 만족도에 미치는 영향은 감정적이고 예민하며, 조직 내에서 겪는 매 순간의 경험에 크게 의존한다. 또한 팀 동일시는 응원하는 팀의 성공과 실패에 직접적으로 영향을 받기에(Wann, 2006), 팀 동일시가 HHR 효과에 미치는 조절효과를 파악하기 위하여 팀의 성적에 대한 만족도를 필수적으로 고려해야 한다. 이러한 조건들을 전제로 할 때, 팀 동일시가 구성원의 HHR 효과에 미치는 영향은 다음과 같은 몇 가지 특성으로 정리할 수 있다.

우선, 허니문 기간에는 새로운 팀원들과의 정서적 유대가 형성되고, 자신이 응원하는 팀에 더 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 점을

높게 평가하면서 집단에 대한 소속감을 느끼게 된다. 이로 인해 직무 만족도의 상승세가 비교적 지속된다. 그러나 근무 기간이 길어지면서 심리적 단절감, 팀 내 갈등, 성적에 대한 불만 등 구체적인 부정적 사건을 경험할 경우, 감정적 실망이 더 크게 작용하여 행오버 기간에 진입하게 되고, 직무 만족도의 하락폭이 가파르게 나타날 수 있다. 마지막으로, 팀 동일시는 감정적 연계에 기반하기 때문에 장기근속 과정에서 조직 내 사건들이 익숙해지고 일상화되면 감정 기복의 폭이 줄어들 수 있다. 그러므로 리바운드 시기의 직무 만족도 상승세는 완만하게 나타난다. 앞선 내용을 정리하자면 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다:

가설3. 팀 성적에 대한 만족도를 통제한 후, 팀 동일시는 스포츠 조직 구성원의 직무 만족도 허니문-행오버-리바운드 효과를 조절할 것이다.

연구방법

연구대상 및 연구설계

본 연구에서는 프로 또는 준프로 스포츠팀에서 프론트(운영 및 지원 부문)로 근무 중인 직장인을 모집단으로 설정하여, 온라인 패널 기반의 비획률표집 방식으로 표본을 구성하였다. 연구에 참여한 대상은 2025년 6월 중 유럽 기반 전문 온라인 설문 플랫폼 Prolific를 통하여 모집되었다. 설문 참여자가 실제 스포츠 조직 구성원임을 신뢰성 있게 확보하고자 설문지의 제목, 설명글 및 첫 문항으로 세 번의 중복 체크 과정을 실행하였다. 본 연구는 구성원의 직무 만족도가 시간에 따른 변화 패턴을 파악하기 위하여 이전 직장의 직무 만족도(T0), 현 직무의 첫 주 직무 만족도(T1), 및 현시점 현 직무에 대한 만족도(T2), 현 직장 근속 기간 등 요인을 집중적으로 수집하였다. 또한 조절효과를 검증하기 위하여 조직 동일시, 팀 동일시를 측정하였다.

총 304명의 응답자가 온라인 설문지에 참여하였으며, 불성실한 답변과 HHR 효과 예측의 편향 가능성을 고려하여 표본 수가 적은 장기 근속자(10년 이상 근무자) 총 12부를 제외하고 292개의 답변을 자료 분석에 사용하였다. 조사대상자들의 인구통계학적 특성은 <Table 1>에 제시된 바와 같다. 또한, 최종 샘플에는 현 직장이 첫 직장인 응답자가 83명(28.4%)이며, 해당 응답자들은 이전 직장 경험이 없으므로 가장 최근에 경험한 학교생활 대한 만족도를 대리 변수(proxy variable)로 사용하였다. 첫 직장 응답자 그룹의 약 80.7%가 30대 이하이며 학교생활이 대부분 상대적으로 최근 경험에 해당하고, 잠재적 편향을 최소화하기 위하여 회귀분석에서 더미 변수(dummy-coded)로 통제하였다.

본 연구에 활용된 샘플의 전 직장 직무 만족도(T0)와 현 직장 입사 첫 주 직무 만족도(T1)는 시간의 축에 따라 각각 한 개의 시점에 집중되어 있는 반면, 현 직장에 대한 현시점 만족도(T2)는 개체의 근속 기간의 차이로 인해 시간의 축에 따라 흩어진 분포를 보인다. 즉, 설문지는 응답자의 회상에 기반해 서로 다른 시점(T0, T1, T2)의 만족도를 제공한 종단자료 특성을 가진다. 이러한 자료 구조에서는 개인마다 관측의 간격이 다르기에 분석 시 랜덤 효과를 포함하여 개인 내 상관을 적절히 처리할 필요가 있다. 또한 HHR 궤적을 데이터 기반으로 포착하기 위해 사전에 함수 형태를 한정하지 않고, 비선형 패턴을 최

Table 1. Demographic characteristics of the final sample (n = 292)

Variable	Level	n	%
Gender	Male	138	47.3%
	Female	153	52.4%
	Prefer not to answer	1	0.3%
Age	20 years or younger	11	3.8%
	20-29 years	132	45.2%
	30-39 years	82	28.1%
	40-49 years	39	13.4%
	50-59 years	20	6.8%
	60 years or older	8	2.7%
Race	American Indian or Alaska Asian	1	0.3%
	Black or African American	103	35.3%
	Hispanic or Latino	7	2.4%
	White	177	60.6%
	Other	1	0.3%
	Perfer not to answer	1	0.3%
First Job	Yes (first job)	83	28.4%
	No	209	71.6%

대한 자연스럽게 추적할 수 있는 분석 방법을 적용해야 한다. 이후 사후 검증을 통해 곡선의 단절 시점을 추정하고, 이를 기반으로 상호작용 관계를 분석해야 한다. 본 연구는 이러한 데이터의 특성을 고려하여 통계 기법으로 일반화 가법 혼합 모형(General Additive Mixed Model, 이하 GAMM)을 채택하였다. GAMM은 시간에 따른 변인의 비선형 추세를 탐색하기 위한 목적으로 다양한 연구에서 활용되고 있으며(e.g., McKeown & Sneddon, 2014), 일반화 선형 혼합 모형(General Linear Mixed Model)의 확장 형태이다. 해당 기법은 스무스 함수(smooth function)를 포함하여 비선형 패턴을 유연하게 모델링 할 수 있으며 랜덤 효과를 함께 고려하여 개인 내 상관 구조를 적절히 처리할 수 있다(McKeown & Sneddon, 2014).

측정도구

본 연구에서는 선행연구를 통해 신뢰도와 타당도가 검증된 문항을 바탕으로, 연구 맥락에 적합하도록 조정하여 변인들을 측정하였다. 첫째, 직무 만족도에 대한 세 번의 측정은 미시간 조직 측정 설문지(Lawler et al., 1975)에서 제시한 세 가지 문항을 재구성하여 활용하였다. 둘째, 근속 기간은 단일 단답형 문항, “당신이 현재 직장에서 근무한 기간을 월 단위로 적어주세요”로 측정하였다. 셋째, 조직 동일시는 Mael & Ashforth(1992)에서 제시한 네 가지 문항을 활용하였다. 측정 문항의 예시로 “조직의 성공은 곧 나의 성공이다”가 있다. 넷째, 팀 동일시의 측정은 Wann and Branscombe(1993)에서 제시한 문항 중 본 연구의 맥락에 적합한 세 가지 문항을 선택하였다. 문항의 예시로 “팀의 승리는 당신에게 있어서 얼마나 중요한가?”가 있다. 앞서 제시한 직무 만족도, 조직 동일시 및 팀 동일시는 모두 5점 리커트 척도로 측정되었다.

본 연구에서는 다음과 같은 변수를 통제변수로 선택하였다. 우선, 설문 응답 시점에서의 긍정적 감정과 부정적 감정을 통제하였다. 다음 기준 연구(e.g., Judge et al., 2002)에서는 직무 만족도를 정확

하게 측정하기 위하여 현시점의 감정적 요인을 제거할 필요를 제시하였다. 감정에 대한 측정은 Watson et al.(1988)에서 제시한 PANAS(Positive and Negative Affect Schedule) 설문지를 활용하였다. 또한, 구성원이 지각하는 팀의 성적 만족도, 첫 직장 여부, 전 직장에서 현 직장에 이직까지의 기간을 통제변수로 포함하였다.

연구결과

기술통계 및 측정도구 검증

본 연구는 분석에 사용된 각 변수의 이상치 등을 검증하기 위하여 기술통계분석을 실시하였고, 측정 도구의 신뢰도 및 타당도를 검증하기 위하여 확인적 요인분석을 진행하였으며, <Table 2>를 통하여 결과를 제시하였다. 측정 모형의 적합도 기준은 CFI와 TLI 값이 .90 이상이고, RMSEA와 SRMR 값이 .08 이하로 기준을 설정하였다(Bagozzi & Yi, 1988; Browne & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999). CFA 분석 결과, 본 연구의 측정 모형 적합도는 양호한 수준인 것으로 나타났다($\chi^2/df = 1.36$, CFI = .983, TLI = .978, RMSEA = .035, SRMR = .036). 모든 측정 문항의 요인 적재량은 .70 ~ .90 범위에 놓여 있으며 통계적으로 유의하였다. 평균 분산 추출량은 한계점 .50 보다 높은(Fornell & Larcker, 1981) .61 ~ .78의 범위 내에 놓여 있으며, 각 요인의 평균 분산 추출량은 각 요인 간 상관계수의 제곱 값 보다 높은 것으로 나타났다(<Table 2> 참조). 각 변수의 크론바흐 알파 값은 .82 ~ .91 사이에 놓여 있었다. 그러므로, 본 연구에 사용된 측정 모형은 수렴 타당도, 판별 타당도 및 신뢰도가 모두 확보된 것으로 판단된다(Hair et al., 2009).

가설 검증

가설 1은 스포츠 조직 구성원의 직무 만족도는 HHR 효과가 나타난다 예측하였다. <Table 3>의 GAMM의 분석 결과에 따르면, 분석은 현 직장과 직전 직장 사이의 공백기 길이, 긍정적 감정, 부정적 감정, 팀 성적에 대한 만족도, 현 직장의 첫 직장 여부 등을 통제하고 개인 수준의 랜덤 효과를 고려한 후, 직무 만족도는 시간에 따라 유의한 비선형 궤적을 보였다(edf = 3.015, p < 0.001). 이는 두 개의 변곡점을 포함한 3단계 변화를 의미한다. 모델은 전체 변동성의 약 11.2%를 설명하여(adjusted R²=0.112) 설명력이 제한적이지만, 직무 만족도의 비선형 시간 효과를 탐색하는 본 연구의 목적에는 적합하다고 판단된다.

시간에 따른 직무 만족도의 변화를 정교하게 파악하기 위하여, 시간 효과에 대한 1차 도함수를 추정하고 이에 대한 신뢰구간을 계산하였다. 1차 도함수의 부호가 양에서 음 또는 음에서 양으로 바뀌고, 신뢰구간이 “0”을 포함하는 시점을 전환점(inflexion point)으로 정의하였다. 사후 분석 결과, 29.4개월과 76.8개월 지점에서 유의한 곡률 전환점이 포착되었으며, 이는 시간 경과에 따른 직무 만족도의 국면 변화가 존재함을 시사한다. 따라서 본 연구는 가설 1을 채택하였다(Fig. 1).

한편, 가설 2와 가설 3에서는 각각 스포츠 조직 구성원의 직무 만족도가 시간에 따라 변화하는 HHR 효과에 있어 조직 동일시와 팀 동일

Table 2. Descriptive statistics, Cronbach's alpha coefficients, correlations and AVE values

Variable	Mean	S.D.	alpha	JS(T0)	JS(T1)	JS(T2)	OI	TI	PA	NA	ST	TE	FJ	TL
JS(T0)	3.58	0.84	0.89	0.73										
JS(T1)	4.18	0.69	0.90	0.16	0.75									
JS(T2)	4.15	0.71	0.91	0.19	0.52	0.78								
OI	4.07	0.70	0.82	0.16	0.32	0.58	0.61							
TI	4.35	0.67	0.82	0.07	0.16	0.37	0.48	0.62						
PA	4.08	0.77	0.82	0.10	0.24	0.41	0.45	0.56	0.62					
NA	1.76	0.82	0.85	-0.12	-0.18	-0.29	-0.33	-0.23	-0.32	0.66				
ST	4.15	0.79	-	0.07	0.20	0.36	0.40	0.51	0.44	-0.26	-			
TE	22.76	21.19	-	-0.08	0.00	0.02	-0.03	-0.06	-0.07	0.03	-0.11	-		
FJ	0.72	0.45	-	-0.28	0.08	0.08	-0.01	0.00	0.01	-0.16	0.08	-0.17	-	
TL	6.14	9.98	-	-0.04	-0.10	-0.12	0.12	-0.16	-0.02	0.18	-0.15	0.24	-0.25	-

JS: Job satisfaction, OI: Organizational identification, TI: Team identification, PA: Positive affectivity, NA: Negative affectivity, ST: Satisfaction with team performance, TE: Tenure, FJ: First job status, TL: Time lag between jobs(months)

* The italicized values on the diagonal represent the average variance extracted (AVE).

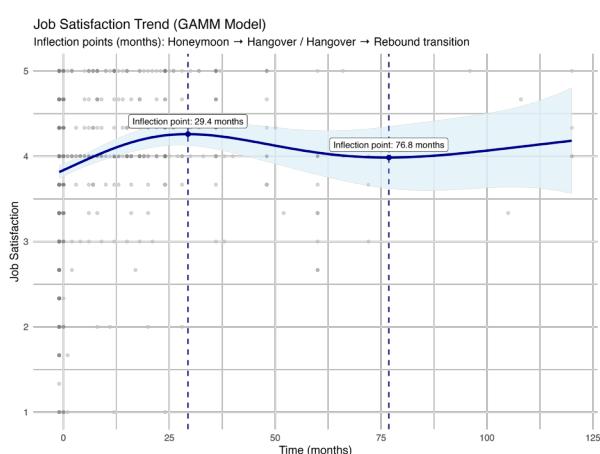
Table 3. Pattern of job satisfaction over time

Variables	Estimate	S.E.	t-value	p-value
Intercept	3.303	0.232	14.206	<0.001***
TL	-0.005	0.003	-1.758	0.079 †
PA	0.156	0.043	3.617	<0.001***
NA	-0.108	0.038	-2.853	0.004**
ST	0.089	0.041	2.165	0.031*
FJ	-0.164	0.066	-2.487	0.013*
Smooth terms	edf	Ref.df.	F-value	p-value
s(Time)	3.015	3.015	14.180	<0.000***

TL: Time lag between jobs(months), PA: Positive affectivity, NA: Negative affectivity, ST: Satisfaction with team performance, FJ: First job status.

Signif. codes: ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘†’ 0.1

R-sq.(adj) = 0.112; N = 875

**Fig. 1.** Pattern of job satisfaction over time

시가 미치는 조절효과를 예측하였다. 이를 검증하기 위하여 시간 변수와 조직 동일시 및 팀 동일시의 상호작용 효과를 포함한 GAMM을 각각 구축하여 분석을 실시하였다. 분석 과정에서 조직 동일시와 팀 동일시는 평균 중심화하여 해석의 명확성을 높였으며, 두 모형 모두 직장 전환 공백기, 긍정 및 부정적 감정, 팀 성적에 대한 만족도 및 첫 직장 여부 등의 변수를 통제하고 개인 수준의 랜덤 효과를 반영하였다.

분석 결과(**Table 4** 참조), 조직 동일시의 경우 시간 변수와의 상호작용 항이 통계적으로 유의하게 나타났다($p < 0.001$). 이는 구성원의 조직 동일시 수준에 따라 직무 만족도의 시간적 변화 양상이 유의하게 달라짐을 의미하며, 조직 동일시가 직무 만족도의 HHR 효과에 조절변수로 작용함을 뒷받침하기에 본 연구의 가설 2는 채택되었다. 반면, 팀 동일시의 경우, 주효과는 통계적으로 유의하지 않았으나($p = 0.549$), 시간 변수와의 상호작용 항은 통계적으로 유의한 수준($p = 0.028$)으로 나타났다. 이는 팀 동일시가 직무 만족도의 절대 수준에는 직접적인 영향을 미치지 않지만, 시간의 흐름에 따라 직무 만족도가 변화하는 양상에는 유의한 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 다만, 조직 동일시 모델에 비해 설명력(Adjusted R-sq. = 0.190 vs. 0.122)이 상대적으로 약하게 나타나 팀 동일시의 조절효과는 조직 동일시보다 제한적이다. 따라서 가설 3은 통계적으로 유의하여 채택되었으나, 그 영향력은 조직 동일시에 비해 비교적 완만한 형태로 나타났다.

Table 4. Moderating effects of organizational identification and team identification

Variables	Estimate	S.E.	t-value	p-value
Intercept	3.515	0.231	15.230	<0.001***
TL	-0.005	0.003	-1.593	0.112
PA	0.101	0.042	2.406	0.016*
NA	-0.067	0.036	-1.877	0.061†
ST	0.066	0.040	1.645	0.100
FJ	-0.120	0.062	-1.939	0.053†
Smooth terms	edf	Ref.df.	F-value	p-value
s(Time)	1.000	1.000	0.009	0.923
s(OI)	3.363	3.363	12.274	<0.001***
t2(Time, OI)	4.855	4.855	6.879	<0.001***
Variables	Estimate	S.E.	t-value	p-value
Intercept	3.361	0.273	12.320	<0.001***
TL	-0.005	0.003	-1.577	0.115
PA	0.144	0.048	2.993	0.003**
NA	-0.108	0.038	-2.821	0.005**
ST	0.085	0.044	1.928	0.054†
FJ	-0.161	0.067	-2.404	0.016*
Smooth terms	edf	Ref.df.	F-value	p-value
s(Time)	1.101	1.101	0.026	0.965
s(TI)	1.000	1.000	0.359	0.550
t2(Time, TI)	4.402	4.402	3.872	0.028**

TL: Time lag between jobs(months), PA: Positive affectivity, NA: Negative affectivity, ST: Satisfaction with team performance, FJ: First job status, OI: Organizational identification, TI: Team identification.

Signif. codes: ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘†’ 0.1

R-sq.(adj) = 0.190 & 0.122; N = 875

논의

본 연구는 스포츠 조직 구성원의 직무 만족도가 시간의 흐름에 따라 변화하는 HHR 효과에 대하여 탐색하였으며, 구성원 개인의 특성인 조직 동일시와 팀 동일시의 수준에 따라 HHR 효과의 변화를 검증하였다.

기존 연구인 Boswell et al.(2005, 2009)은 구성원의 이직 직후부터 약 1년 동안의 종단 자료를 분석하여 직무 만족도가 이직한 후 약 6개월 시점부터 하락하는 허니문-행오버 패턴을 확인하였다. 본 연구에서는 이와 달리 직무 만족도의 하락 시점이 약 29.4개월 이후에 나타났으며, 이는 허니문 기간이 기존 연구에서 제시한 결론보다 현저히 길다는 점을 보여준다. 이러한 차이는 다음과 같이 두 가지 요인으로 설명할 수 있다. 첫째, 본 연구 응답자의 팀 동일시 수준은 평균 4.35(5점 척도)로 높은 수준을 보였으며, 분산 또한 0.67로 낮은 수준을 나타냈다. 이는 응답자의 대부분이 팀에 대한 강한 애착을 지닌 상태였음을 시사하며, 이로 인해 직무 만족도가 장기간 유지되는 데 긍정적인 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 팀 동일시의 조절효과에 대

한 구체적인 해석은 후속 논의에서 다를 것이다. 둘째, 본 연구의 분석 대상은 모두 현재 재직 중인 인원으로 직무 만족도가 낮아 아직 한 구성원은 포함시키지 않았다. 이러한 표본 구성은 결과에 선택 편향을 가져다줄 수 있으며, 실제보다 허니문 기간이 길게 나타나는 원인이 되었을 가능성 있다. 유사한 제한점은 Boswell et al.(2009)의 연구에서도 존재하였으나 결과를 해석 시 주의가 필요하다. 한편, 리바운드 효과와 관련해서도 본 연구는 기존 문헌과 차이를 보였다. Son and Ok(2019)는 직무 만족도가 약 2~3년간 하락한 뒤 회복한다고 보고한 반면, 본 연구에서는 리바운드 효과가 나타나기까지 76.8개월이 소요되었다. 그리고 행오버 기간 동안의 직무 만족도 하락 저점 또한 상대적으로 높은 양상이 보이며, 스포츠 조직 구성원에게는 보다 완충한 형태의 행오버-리바운드 패턴이 존재할 수 있음을 시사한다(Fig. 1).

본 연구에서 규명한 두 개의 변곡점은 단순한 통계적 결과를 넘어, 스포츠 조직 내 구성원의 심리적 전환점을 의미한다. 첫 번째 변곡점(29.4 개월)은 구성원이 입사 후 팀 및 조직 내 역할에 안정적으로 적응한 후, 기대와 실제 업무 간 괴리를 인식하기 시작하는 시기로 허니문 단계에서 행오버 단계로 전환되는 분기점으로 해석할 수 있다. 두 번째 변곡점(76.8 개월)은 장기 근속자들이 조직 내에서 정체감의 재형성 또는 직무에 대한 재평가를 경험하는 시기와 연관될 가능성이 높다. 특히 스포츠 조직은 경기 성적과 시즌 단위 목표 달성을 따라 긴밀한 협업이 반복적으로 요구되기 때문에 장기 근속자는 이러한 관계적 자본을 지속적으로 축적하며 조직 내 심리적 안정감을 강화하게 된다. 안정적인 사회적 자본의 축적과 역할 안정화는 구성원의 직무 만족도 회복을 유도하는 주요 요인으로 작용했을 가능성을 보여준다.

본 연구에서 설정한 조직 동일시와 팀 동일시의 조절효과에 관한 두 가지 가설은 모두 채택되었다. 이는 구성원 개인의 특성이 시간 경과에 따른 직무 만족도의 변화 양상에 유의한 영향을 미친다는 기존 연구(e.g., Boswell et al., 2009; Son & Ok, 2019; Wang et al., 2017; Zhou et al., 2021)의 결론을 스포츠 조직 맥락에서 확인한 결과이다. 아울러, 본 연구는 스포츠 조직 구성원에게 있어 조직 동일시와 팀 동일시가 구별되는 별도의 개념임을 종단 연구의 흐름에서 실증적으로 확인하였다. 이는 Swanson and Kent(2015)가 제시한 스포츠 조직 구성원의 이중적 정체성이 실제로 존재함을 뒷받침한다. 스포츠 조직의 고유한 특성, 즉 팀 성적의 불확실성 및 팬-직원 간의 역할로 인한 감정적 스트레스가 HHR 효과를 조절할 수 있다는 점에서 인사 관리는 두 가지 동일시를 차별화된 전략으로 접근해야 한다. 구체적으로 팀 동일시가 높은 구성원의 초기 허니문 기간의 만족도를 극대화하기 위한 팀 이벤트 참여를 장려하고 조직 동일시를 높이기 위해 장기 근속자의 멘토링 프로그램을 개발 및 도입함으로써 행오버와 리바운드 단계의 안정성을 높일 수 있다. 이러한 접근은 본 연구의 시각화 자료(Fig. 2)에서 조직 동일시가 높은 집단의 안정적인 만족도 패턴을 통하여 확인할 수 있다.

조직 동일시의 조절효과인 경우, <Fig. 2>의 왼쪽 시각화 자료를 통하여 다음과 같은 세 가지 특징을 확인할 수 있다. 첫째, 조직 동일시가 높은 구성원은 허니문 초기(약 24 개월)까지 만족도가 급격히 상승하여 약 52 개월 시점에서 최고점을 기록한 뒤 완만히 하락하는 패턴을 보였다. 반면, 조직 동일시가 낮은 구성원은 초기 상승폭이 작고 약 24 개월 이후부터 완만한 하락세로 진입하였다. 둘째, 조직 동일시가 높은 집단에서는 행오버 구간이 뚜렷하게 나타나지 않으며, 만

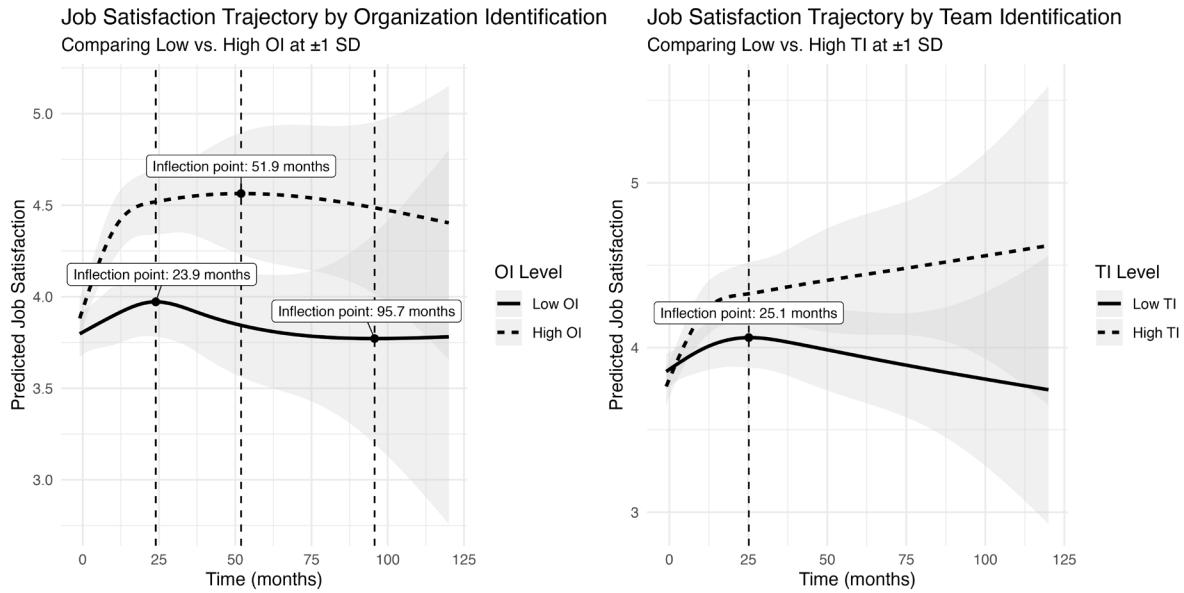


Fig. 2. Moderating effects of organizational identification and team identification

죽도의 하락 시점이 늦게(약 95 개월 이후) 나타나는 반면, 조직 동일시가 낮은 집단은 25 개월부터 초기 하락세가 시작되어 전형적인 행오버 패턴을 보였다. 셋째, 리바운드와 관련하여 조직 동일시가 높은 집단은 전체 120 개월 관측 기간 동안 만족도가 안정적으로 유지되어 별도의 회복 상황이 확인되지 않았고 조직 동일시가 낮은 집단은 약 95 개월 시점 이후 미세한 상승세를 보이며 완만한 회복 양상을 나타냈다.

조직 동일시의 조절효과와 관련한 본 연구의 결과는 Boswell et al.(2009)과 Dutton et al.(1994)가 제시한 가정과 대체로 일치하지만, 몇 가지 차이도 확인되었다. 기존 연구에서는 시간이 흐름에 따라 조직 동일시가 구성원의 기대-현실 간 괴리를 완충하고 심리적 안정성을 제공한다고 제안하였다. 본 연구에서도 이와 유사하게 조직 동일시가 높은 구성원이 허니문과 행오버 시기 전반에 거쳐 비교적 안정적인 직무 만족도가 유지되는 패턴이 관측되었다. 특히, 높은 조직 동일시는 조직에 대한 긍정적 기대를 장기간 지속시켜 행오버 현상을 약화시키는 역할을 하는 것으로 보인다. 다만, 리바운드 효과가 조직 동일시가 높은 구성원에게서 나타나지 않은 점은 기존 예상과 달랐다. 이는 해당 집단이 행오버 시기에 급격한 만족도 하락을 경험하지 않았기 때문에 회복 그 자체가 필요하지 않았다는 해석이 가능하다. 반면, 조직 동일시가 낮은 구성원에게서 나타난 리바운드 효과는 시간이 지나면서 역할 안정화나 조직 내 인정 경험에 부분적으로 부정적 인식을 상쇄한 결과로 해석된다. 즉, 낮은 조직 동일시를 가진 구성원은 초기 직무 만족도의 하락세를 겪게 되지만, 이후 긍정적 경험에 누적되면서 소폭의 회복 단계를 경험하게 된다는 것이다.

〈Fig. 2〉의 오른쪽 시각화 자료는 팀 동일시의 조절효과를 보여주고 있다. 팀 동일시의 경우 변곡점이 25.1 개월에서 나타났으며, 이후 직무 만족도가 완만하게 변화하는 단일 곡선 형태를 보였다. 높은 팀 동일시 집단은 초기 25 개월 이전까지 만족도가 비교적 빠르게 상승하지만 이후 뚜렷한 하락이나 리바운드 패턴이 나타나지 않았고, 낮

은 팀 동일시 집단은 전체 기간 동안 완만히 감소하는 추세를 보였다. 이는 팀 동일시가 직무 만족도의 전반 시간 궤적을 결정할 수 있는 주요 요인이라기보다 초기 적응(즉, 허니문 단계)의 만족도 수준에 부분적으로 영향을 미치는 요인임을 시사한다.

팀 동일시의 조절효과와 관련된 본 연구의 결과는 기존의 이론의(Wann, 1997; Swanson & Kent, 2015)와 비교하여 해석할 수 있다. 기존 연구에 따르면 팀 동일시는 감정적 연계에 크게 의존하며, 특정 사건이나 팀의 경기 성적과 같은 외부 자극에 따라 직무 만족도의 변동 폭이 클 것으로 예측된다. 본 연구에서도 이러한 특성이 부분적으로 확인되었다. 특히 조직 동일시와 달리 팀 동일시의 조절효과를 검증하는 과정에서 팀 성적에 대한 만족도라는 통제 변인이 유의 수준에 근접한 결과($p = 0.054$)를 보였다(Table 4). 이는 팀 동일시가 팀 성적과 같은 외부 요인에 민감하게 반응하는 경향을 뒷받침한다. 그러나 이론에서 예측한 내용과 다르게, 팀 동일시가 높은 구성원은 명확한 행오버 및 리바운드 기간이 나타나지 않은 것은, 장기 근속 과정에서 감정적 몰입이 일상화되면서 구성원이 직면하는 사건에 대한 정서적 민감도가 감소했을 가능성을 시사한다. 한편, 팀 동일시가 낮은 집단은 뚜렷한 리바운드 시기가 관측되지 않은 것은, 해당 구성원들이 한 번 하락한 직무 만족도를 회복할 만한 조직에 대한 감정적 유대가 부족하였다는 것으로 해석할 수 있다.

시사점

본 연구 결과는 스포츠 조직에서 구성원의 직무 만족도는 HHR 효과가 존재하며, 이 효과가 조직 동일시와 팀 동일시 수준에 따라 상이하게 나타남을 확인하였다. 이는 스포츠 조직의 인사 관리 실무에 중요한 함의를 제공한다. 우선, 조직 동일시 수준이 높은 구성원은 허니문과 행오버 시기에 직무 만족도가 안정적으로 유지되는 경향을 나타났으므로 관리자는 조직 동일시를 강화하는 전략을 우선적으로 고려할

필요가 있다. 예컨대, 조직의 가치를 공유 혹은 조직의 긍정적 대외 이미지를 높이는 프로그램을 실시할 수 있다. 반면, 조직 동일시가 낮은 구성원은 행오버 시기가 뚜렷하게 나타나므로, 이 시점 이전에 개입이 필요하다. 특히 조직 내 인정과 역할 안정화를 촉진하는 제도나 성과 기반 보상 체계 등의 도입을 고려할 수 있다. 팀 동일시의 경우, 팀 성적과 같은 외부 요인에 따라 직무 만족도의 변동성이 크기 때문에 구성원의 정서적 경험을 면밀히 관리하고 지원하는 체계가 필요하다. 예컨대, 팀 성적 부진 시 긍정적 조직문화 활동 혹은 내부 네트워킹을 강화할 수 있다. 팀 동일시가 낮은 구성원은 직무 만족도가 격차 히 하락한 후 회복이 어렵기 때문에, 초기부터 스포츠 팀과의 감정적 유대감을 형성할 수 있는 전략이 중요하다. 예컨대, 팀 관련 행사 참여 기회 제공, 선수와의 교류 프로그램, 팀 역사에 대한 스토리텔링을 통하여 소속감을 강화할 수 있다.

한계점 및 제언

본 연구는 몇 가지 한계점을 지니며, 이를 바탕으로 향후 연구 방향을 제안한다. 첫째, 본 연구는 현재 재직 중인 구성원만을 분석 대상으로 삼았다. 후속 연구에서는 이직자를 포함한 표본을 활용하여 HHR 효과를 분석함으로써 직무 만족도의 변화 양상을 일반화할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 조직 동일시와 팀 동일시의 조절효과만 검증하였다. 후속 연구에서는 기타 스포츠 조직의 특성을 반영할 수 있는 다양한 조직 요인의 영향을 함께 고려할 수 있다. 예를 들어 조직내의 리더십 스타일, 열정 등의 조절효과를 검증하여 HHR 효과와 관련된 연구의 범위를 확장하고 설명력을 높일 수 있다. 셋째, 스포츠 조직 구성원에 있어서 팬이자 직원이라는 이중적 정체성 때문에 조직 동일시와 팀 동일시가 동시에 높은 수준으로 나타날 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 두 가지 동일시 간 상호작용 효과를 파악하는 것이 중요하다. 이를 위해 충분한 표본 수를 확보하여 HHR 패턴을 추정하거나, 질적 연구를 병행하여 이중적 정체성이 직무 만족도 변화에 미치는 영향을 심층적으로 탐색할 필요가 있다. 넷째, 가설 1의 기본 모델에서 설명력이 상대적으로 낮아 직무 만족도의 변동성을 충분히 설명하는데 한계가 있다. 다만 가설 2와 3에서 조절변수 추가로 설명력이 개선된 점을 고려하면, 후속 연구에서 포괄적인 변수 세트를 포함하여 HHR 효과의 메커니즘을 보다 정교하게 규명할 수 있다.

결 론

본 연구는 스포츠 조직 구성원을 대상으로 시간 흐름에 따른 직무 만족도의 변화를 HHR 효과의 관점에서 심층적으로 분석하였다. 이러한 과정에서 조직 동일시와 팀 동일시가 미치는 조절효과를 분석하였다. 연구 결과, 조직 동일시가 높은 구성원은 허니문 시기부터 높은 직무 만족도를 유지하고, 행오버 시기에도 하락 폭이 완만하여 변화가 안정적이었다. 반면, 팀 동일시는 팀 성적에 대한 만족도에 크게 영향을 받으며 감정적으로 민감한 양상을 나타냈다. 이러한 결과를 기반으로 동일시 유형별로 직무 만족도의 변화 양상이 다르다는 점을 보여주었고 스포츠 조직의 관리자는 구성원의 동일시 수준을 정확하게 진단하고 차별화된 관리 전략을 마련할 필요가 있다는 점을 제시하였다.

CONFLICT OF INTEREST

논문 작성에 있어서 어떠한 조직으로부터 재정을 포함한 일체의 지원을 받지 않았으며 논문에 영향을 미칠 수 있는 어떠한 관계도 없음을 밝힌다.

AUTHOR CONTRIBUTION

Conceptualization: Dongman Sun, Joon-Ho Kang. Data curation: Dongman Sun. Formal analysis: Dongman Sun. Methodology: Dongman Sun. Project administration: Joon-Ho Kang. Visualization: Dongman Sun. Writing-original draft: Dongman Sun. Writing-review & editing: Dongman Sun.

참고문헌

- Anagnostopoulos, C., Winand, M., & Papadimitriou, D. (2016).** Passion in the workplace: Empirical insights from team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 385-412.
- Ashforth, B. E. (2001).** *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Erlbaum.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008).** Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001).** Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Psychology Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989).** Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avant, L. L. (1977).** Psychophysics and scaling. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory* (pp. 19-25). Academic Press.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988).** On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975).** Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99-112.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005).** The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892.
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009).** Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993).** Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage.
- Chang, Y., Wann, D. L., & Inoue, Y. (2018).** The effects of implicit team identification on revisit and WOM intentions: A moderated mediation of emotions and flow. *Journal of Sport Management*, 32(4), 334-347.
- Chatman, J. A. (1991).** Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985).** The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Diener, E., & Diener, C. (1996).** Most people are happy. *Psychological Science*, 7(3), 181-185.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994).** Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981).** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gerhart, B. (1987).** How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 366-373.
- Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022).** A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 795-830.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975).** Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009).** *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999).** Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- James, J. D., Delia, E. B., & Wann, D. L. (2019).** "No" is not "Low": Improving the assessment of sport team identification. *Sport Marketing Quarterly*, 28(1), 34-45.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006).** Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002).** Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Lawler, E. E., Cammann, C., Nadler, D. A., & Jenkins, D. (1975).** *The Michigan organizational assessment package: Progress report II* [Unpublished manuscript]. University of Michigan, Institute for Social Research.
- Lee, H.-W., Cho, H., Newell, E. M., & Kwon, W. (2020).** How multiple identities shape behavioral intention: Place and team identification on spectator attendance. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 21(4), 719-734.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989).** Dispositional approaches to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 752-758.
- Locke, E. A. (1976).** The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Consulting Psychologists Press.
- Louis, M. R. (1980).** Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992).** Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Madrigal, R., & Chen, J. (2008).** Moderating and mediating effects

- of team identification in regard to causal attributions and summary judgments following a game outcome. *Journal of Sport Management*, 22(6), 717-733.
- McKeown, G. J., & Sneddon, I. (2014).** Modeling continuous self-report measures of perceived emotion using generalized additive mixed models. *Psychological Methods*, 19(1), 155-174.
- Meglino, B. M., & DeNisi, A. S. (1987).** Realistic job previews: Some thoughts on their more effective use in managing the flow of human resources. *Human Resource Planning*, 10(3), 157-167.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001).** Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Oja, B. D., Bass, J. R., & Gordon, B. S. (2020).** Identities in the sport workplace: Development of an instrument to measure sport employee identification. *Journal of Global Sport Management*, 5(3), 262-284.
- Pratt, M. G. (1998).** To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Sage.
- Schellenberg, B. J. L., & Gaudreau, P. (2023).** Does it matter if sport fans "root for the home team?" A test of the team identification-social psychological health model. *Journal of Sport Management*, 37(3), 217-225.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969).** *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Rand McNally.
- Son, J., & Ok, C. (2019).** Hangover follows extroverts: Extraversion as a moderator in the curvilinear relationship between newcomers' organizational tenure and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 72-88.
- Stamper, C. L., & Masterson, S. S. (2002).** Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 875-894.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986).** The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56-77.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985).** Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480.
- Swanson, S., & Kent, A. (2015).** Fandom in the workplace: Multi-target identification in professional team sports. *Journal of Sport Management*, 29(4), 461-477.
- Swanson, S., & Kent, A. (2017).** Passion and pride in professional sports: Investigating the role of workplace emotion. *Sport Management Review*, 20(4), 352-364.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986).** The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Todd, S., & Kent, A. (2009).** A social identity perspective on the job attitudes of employees in sport. *Management Decision*, 47(1), 173-190.
- Turner, J. C. (1984).** Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments on social psychology* (Vol. 2, pp. 518-538). Cambridge University Press.
- Van Maanen, J. (1975).** Police organization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228.
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1971).** The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of the job attitudes of business school graduates. *Organizational Behavior & Human Performance*, 6(1), 36-49.
- Wang, D., Hom, P. W., & Allen, D. G. (2017).** Coping with newcomer "hangover": How socialization tactics affect declining job satisfaction during early employment. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 196-210.
- Wann, D. L. (1997).** *Sport psychology*. Prentice-Hall.
- Wann, D. L. (2006).** The causes and consequences of sport team identification. In A. A. Raney & J. Bryant (Eds.), *Handbook of sports and media* (pp. 331-352). Erlbaum.
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1990).** Die-hard and fair-weather fans: Effects of identification on BIRGing and CORFing tendencies. *Journal of Sport and Social Issues*, 14(2), 103-117.
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993).** Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1-17.
- Wann, D. L., Carlson, J. D., & Schrader, M. P. (1999).** The impact of team identification on the hostile and instrumental verbal aggression of sport spectators. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14(2), 279-286.
- Wann, D. L., & McGeorge, K. K. (1994).** Relationships between spectator identification and spectators' perceptions of influence, spectators' emotions, and competition outcome. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16(4), 347-364.
- Wanous, J. P. (1977).** Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84(4), 601-618.
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972).** Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105.
- Ward, L. B., & Athos, A. G. (1972).** *Student expectations of corporate life: Implications for management recruiting*. Harvard Business School.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988).** Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Zhou, Y., Wu, C. H., Zou, M., & Williams, M. (2021).** When is the grass greener on the other side? A longitudinal study of the joint effect of occupational mobility and personality on the honeymoon-hangover experience during job change. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 551-566.

스포츠 조직 구성원의 근속기간에 따른 직무 만족도 허니문-행오버-리바운드 효과 탐색

손동만¹, 강준호^{2*}

¹서울대학교 체육교육과, 박사수료

²서울대학교 체육교육과, 교수

*교신저자: 강준호(kangjh@snu.ac.kr)

[목적] 본 연구는 스포츠 팀 구성원의 직무 만족도가 근속 기간에 따라 변화하는 패턴을 탐색하고, 팬-직원 신분으로 인해 형성된 이중적 정체성(조직 동일시와 팀 동일시)이 해당 곡선을 어떻게 조절하는지를 규명하고자 한다.

[방법] 총 292명의 스포츠 팀에서 근무하는 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 응답자가 보고한 근속 기간을 시간 변수로 활용하고 개체별 랜덤 효과를 포함한 일반화 가법 혼합 모형(GAMM)으로 직무 만족도의 비선형 패턴 및 이중적 정체성의 조절효과를 분석하였다.

[결과] 스포츠 팀 구성원의 직무 만족도는 0 – 29.4 개월 상승, 29.4 – 76.8 개월 하락, 76.8 개월 이후 재상승하는 허니문-행오버-리바운드 효과가 나타났다. 그리고 구성원의 조직 동일시와 팀 동일시의 수준은 모두 해당 패턴을 긍정적으로 조절한다.

[결론] 본 연구는 조직 행동 분야의 시간 기반 직무 만족도 모델을 스포츠 경영 맥락에 적용하여 그 보편성을 확장하였다. 아울러 팬-직원 이중적 정체성이 시간에 따른 직무 만족도 패턴을 유의하게 증폭, 완화함을 실증하였다. 이러한 결과는 조직의 인적자원 전략을 설계할 때 근속 단계별 차별적 접근의 필요성을 시사하였다.

주요어

허니문-행오버 효과, 직무 만족도, 스포츠 조직, 조직 동일시, 팀 동일시