

## 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기 효능감의 매개된 조절 효과\*

정 현 선                      하 현 경                      박 동 건<sup>†</sup>

고려대학교 심리학과

본 연구는 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향 과정에서 자기 효능감의 상호작용 효과를 살펴보고 이러한 상호작용 효과가 냉소주의를 통해 매개되는지 여부를 검증하고자 하였다. 자료 수집을 위해 현재 조직에 종사하고 있는 390명의 개인들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 그 중 329명의 자료가 분석에 사용되었다. 분석 결과, 효능감이 높은 집단에서 조직침묵이 이직의도에 더 강한 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 또한 이직의도에 미치는 조직 침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과는 조직 냉소주의를 통해 완전 매개되는 것으로 나타났다. 이러한 상호작용 효과는 조직 침묵과 조직 냉소주의 경로, 조직 냉소주의와 이직의도 경로에서 관찰되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 이직의도에 미치는 조직침묵, 조직 냉소주의, 자기 효능감의 상호 영향 관계에 대해 논의하고 향후 연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 조직침묵, 이직의도, 조직 냉소주의, 자기 효능감, 매개된 조절효과

\* 고려대학교 특별연구비에 의하여 수행되었음.

† 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, sykhpark@korea.ac.kr

조직에서 개인들은 자신의 아이디어, 의견, 우려 등을 표현할 것인지 여부를 결정해야 하는 상황에 종종 부딪히게 된다. 이러한 결정 상황에서 개인들은 조직에 유용할 수 있는 생각과 의견을 표현하는 대신 이를 억누르는, 보다 안전한 방식을 선택하기도 한다(Milliken & Morrison, 2003). 학자들은 이러한 조직원들의 행동을 조직 침묵(organizational silence)(Morrison & Milliken, 2000) 혹은 종업원 침묵(employee silence)(Vakola & Bouradas, 2005)이라 정의하였다. “조직 문제에 대한 자신의 의견과 우려를 말하지 않는 것”을 의미하는 조직원들의 이와 같은 침묵 행동은 조직 관리자가 무엇에 기초하여 의사결정을 해야 하는지를 왜곡시킬 수 있으며, 또한 중요한 논의 사항에 대한 침묵은 잘못된 점을 파악하는 조직의 능력을 떨어뜨릴 수 있다(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). 하지만 조직원들의 침묵 행동이 적극적인 의사 표현의 철회적인 행동이며, 가시적으로 확인하기 어렵다는 점에서(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003) 그동안 연구자들의 주목을 받지 못해왔으며(Morrison & Milliken, 2000), 국내·외적으로도 아직 실증적인 연구가 많지 않은 것이 현실이다.

침묵은 부정적인 의견이나 환영받지 못하는 아이디어의 표현을 피하려는 욕구, 혹은 두려움에 의해 발생할 수 있으며, 또한 집단에 존재하는 사회적인 압력, 규범에 의해서도 발생할 수 있다(Milliken & Morrison, 2003). 침묵은 이를 유도하는 원인과 의도에 따라 여러 형태로 구분될 수 있지만, 본 연구에서는 그 중 의사를 표현하더라도 현 상황을 변화시킬 수 없다는 믿음을 토대로 발생하게 되는 체념적 침묵(acquiescent silence)(Van Dyne 등, 2003)을 중심으로, 침묵 경험이 조직에 대한 부정적인

태도인 이직 의도에 미치는 영향 과정을 살펴볼 것이다. 구체적으로 자기 효능감과 조직 냉소주의를 조직 침묵이 미치는 영향 정도를 보다 강하게 형성시키는 개인의 특성, 태도 변인으로 보고, 이를 Muller, Judd 그리고 Yzerbyt(2005)가 제안한 매개된 조절효과(mediated moderation) 모형을 토대로 검증할 것이다.

## 조직 침묵

조직 침묵(organizational silence)은 의사표현을 할 것인지 여부를 결정해야 하는 상황에서 조직 문제에 대한 자신의 의견과 우려의 표현을 보류하는 종업원들의 선택을 의미하는 것으로(Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005, 재인용), 학자에 따라 ‘작업과 작업 조직 관련 개선 사항에 대한 아이디어, 정보, 의견 등을 의도적으로 간직하고 있는 것’이라는 거의 동일한 의미로 종업원 침묵(employee silence)(Van Dyne 등, 2003; Vakola & Bouradas, 2005)이란 용어를 사용하기도 한다. 조직 침묵은 의도적으로 의사 표현을 억누르는 것이라는 측면에서 발언 행동(voice)과 양 극단에 위치하는 개념인 것으로 받아들여지기 쉽다. 하지만 침묵은 명확한 행동적인 단서, 관찰자의 귀인, 종업원에게 미치는 영향 등을 고려한 행위자의 ‘동기(motivation)’에 의해 선택된 행동이며, 단순히 발언 행동의 부재(absence)를 의미하는 것이 아니다(Van Dyne 등, 2003).

종업원의 침묵 행동은 단순히 수동적인 태도에 의한 결과가 아니라 개인의 의도와 목적이 담겨져 있는 것이며(Pinder & Harlos, 2001), 능동적인 정도에 따라 체념적(acquiescent) 침묵과 방어적(defensive) 침묵으로 구분할 수 있다

(Morrison & Milliken, 2000). 방어적 침묵은 의견 표현의 결과로 겪게 될 부정적인 경험을 피하고자 하는 자기 보호적인 침묵을 의미하며, 체념적 침묵은 굴복과 체념에 기초하여, 현 상황을 단념하고 관여하고자 하는 의지가 없어 발생하게 되는 침묵을 의미한다(Van Dyne 등, 2003). 체념적 침묵은 불공정한 상황(Pinder & Harlos, 2001), 침묵을 유도하는 문화 혹은 풍토(Morrison & Milliken, 2000), 침묵에 대한 경영진과 상사의 태도, 의사소통의 기회 정도(Vakola & Bouradas, 2005)에 의해 발생할 수 있다. 본 연구에서는 두 가지 침묵의 유형 중 체념적 침묵에 초점을 두고 있다. 이는 방어적 침묵은 실수를 숨기는 것과 같이 자신을 보호하기 위한 능동적이고 전략적인 행동을 의미하는 반면, 체념적 행동은 의도가 포함되어 있지만 상황에 대해 보다 수동적이며 비관적 행동을 의미한다는(Van Dyne 등, 2003) 측면에서, 침묵을 발생하게 하는 외부 환경, 즉 조직에 대한 태도에 보다 강한 부정적인 영향을 끼칠 것이기 때문이다. 또한 우리나라는 관계 지향적이며 대인관계의 조화를 중시하는(조운형, 조영호, 2004) 집단주의적 문화권에 속하며(Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin, & Nishida, 1991), 이들 문화권의 개인들은 대면적인 갈등해결 방식을 회피하는 경향을 갖는다(Yu, 1995). 이러한 문화적 특성은 조직 내 문화에 투영되어 침묵을 유도하는 풍토를 형성하게 할 가능성이 높으며, 그로 인해 발생한 침묵은 암묵적 동의로 간주되어 현 상황을 바꾸기 어렵다고 인식하는 체념적 침묵으로 구체화될 가능성이 더욱 높기 때문이다.

## 이직의도에 미치는 조직 침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과

조직 침묵을 다루고 있는 국내의 실증 연구는 거의 전무한 상태이지만, 해외에서 이루어진 일부 연구에서 종업원의 조직에 대한 몰입 및 직무 만족과 부정적인 연관성을 갖는 것으로 나타났으며(Vakola & Bouradas, 2005), 어떤 연구자들은 조직 침묵 경험이 자신의 가치를 인정받지 못한다는 느낌, 통제감의 결여 등에 영향을 미칠 것이라고 제안(Morrison & Milliken, 2000)하였다. 직무만족, 조직 몰입, 통제감 결여 등과 같은 변인들은 이직의도를 예언하는 강력한 변인들이라는 점에서 침묵과 이직 의도의 부정적인 영향 관계를 유추해 낼 수 있다.

또한 조직침묵은 대부분 동료, 상사 등의 침묵 행동 관찰에 근거한 집단적인 침묵 풍토를 토대로 학습하는 것으로 나타났다(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). 이처럼 발언 행동을 하더라도 현재의 상황을 변화시킬 수는 없을 것이라는 학습에 기초한 믿음에 따른 침묵은 ‘특정 사안이나 문제점에 대한 진실을 알고 있음에도 불구하고 상사에게 진실을 말하지 못하는 상황’에 빠지게 하여 무력감을 야기하고(Milliken 등 2003), 이러한 경험의 원인을 제공하는 것으로 판단되는 조직을 떠나고자 하는 의도를 형성하게 할 것이다.

이 때, 조직 침묵이 이직의도로 이어지는 정도는 개인의 효능감에 대한 인식 정도에 의해 영향을 받게 될 것이다. ‘어떤 종류의 수행(성과창출에 필요한 행동)을 실행하고 조직화하는 자신의 역능에 대한 판단’(Bandura, 1977; 오인수, 2001 재인용)을 의미하는 자기 효능감은 자신의 능력에 대한 일반적인 동기적

(motivational) 개념이며(Judge, Bono, & Locke, 2000), 특정 행동 영역을 넘어 상이한 과제, 상황을 초월하여 얼마나 효과적으로 수행할 수 있는지에 대한 확신의 추정 정도(Gardner & Pierce, 1998; 오인수, 2001 재인용)로 해석된다.

자기 효능감이 높은 사람은 다른 사람들이 어렵다고 생각하는 과제에 많은 인지적 노력을 투자하고(Salomon, 1984), 도전적인 목표를 설정하며(Badura, 1982), 문제 지향적인 대처 전략을 추구하는 경향이 있고(Leither, 1991), 또한 특정 상황, 대상, 행동에 대한 자기 효능감이 그 한계를 넘어 광범위하게 적용될 수 있는지에 대한 일반성 차원이 높게 나타난다(Bandura, 1977).

이를 토대로 볼 때, 효능감이 높은 개인들은 현 조직에서의 조직 침묵 경험으로 인해 발생하는 환경에 대한 무력감과 자신에 대한 유능감이 서로 보다 강하게 충돌하게 되고, 결과적으로 자신과 조직의 상충성과 이질감에 대해 더 강하게 지각하게 될 것이다. 이에 효능감이 높은 개인들은 현 조직을 떠나 자신의 효능감에 부합하는 환경을 제공해 줄 수 있는 다른 조직을 찾고자 할 것이며, 이는 자신의 효능감을 광범위하게 적용할 수 있을 것이라는 개인의 믿음에 의해 더욱 강화될 것이다. 즉, 높은 효능감을 보이는 개인은 과제, 상황을 초월하여 성공적인 수행을 할 수 있을 것이라는 믿음이 높아, 다른 대안 직무 가능성에 대한 지각도 함께 증가하여 상대적으로 보다 쉽게 이직하려는 의도를 갖게 될 수 있다.

이러한 관계성에 대한 예측은 통제감의 지각과 자기 효능감의 관계성을 살펴본 연구를 통해서도 가능하다. Parker(1993)의 연구에 따르면, 작업 환경이 높은 수준의 통제감을 제공해주지 않는다면, 효능감이 높은 개인들의

경우, 불공정한 상황을 바로잡으려 노력하기 보다는 자신의 직무를 떠나려 하는 것으로 나타났다. Pinder와 Harlos(2001)에 따르면, 조직 침묵은 조직의 불공정성, 침묵 풍토에서 발생하게 되는데, 이로 인해 발생하게 되는 침묵 경험은 개인으로 하여금 통제감의 상실로 연결(Morrison & Milliken, 2000) 될 수 있기 때문에 Parker의 연구 결과는 침묵 경험과 자기 효능감의 상호작용 효과에 대한 예측을 가능케 해준다.

이러한 논의들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

**가설 1:** 조직 침묵과 이직의도의 관계는 개인의 자기 효능감에 의해 조절될 것이다. 즉, 자기 효능감이 높은 집단에서 조직 침묵과 이직의도의 정적인 관계성이 보다 강하게 나타날 것이다.

#### 조직 냉소주의를 통한 조직 침묵과 자기 효능감의 매개된 상호작용 효과

조직 냉소주의는 조직의 진실성(integrity)이 부족하다고 믿는 신념과 조직에 대한 부정적인 감정, 자신의 신념 및 감정과 일치하게 조직에 대해 비판적으로 보고 비난하는 행동 경향성의 세 가지 차원으로 구성되는 조직에 대한 부정적인 태도를 의미한다(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Kanfer와 Mirvis(1989)에 따르면 냉소주의는 자신이나 타인, 사회 또는 제도 등에 대한 기대가 충족되지 못함으로써 경험하게 되는 실망을 토대로 형성된 배신감, 환멸감을 말하며, 조직 냉소주의는 그 대상의 초점이 조직, 경영진에게 맞추어진 것으로, 이는 조직 몰입, 직무만족, 조직시민행동에 부정

적인 영향을 끼치게 된다(Anderson & Bateman, 1997; Wanous, Reichers, & Austin, 1994).

Beer와 Eisenstat(2000)은 조직 침묵 경험은 스트레스, 직무 불만족, 냉소주의를 낳을 수 있음을 제안하였으며, 본 연구에서는 효능감이 높은 개인들의 경우, 체념적 침묵 경험은 조직에 대한 냉소적 태도를 더욱 강하게 형성하게 하여, 이직의도로 이어지길 것이라 가정하고 있다. 자기 효능감이 높은 개인들은 자아 존중감(self-esteem) 역시 높게 나타나게 되며(Chen, Gully, & Eden, 2001), 이러한 특성을 갖고 있는 개인들은 실패나 좌절 경험의 원인을 외부 환경으로 귀인하는 경향을 보다 강하게 나타내게 된다(Fitch, 1970). 이러한 특성을 토대로 볼 때, 높은 효능감을 갖고 있는 개인들은 조직 침묵으로 인해 발생한 무력감(Milliken 등, 2003)과 자신의 유능감에 대한 확신에 배치되는 좌절 혹은 내적 갈등을 경험하게 되었을 때, 보다 자기중심적인(egotistical) 귀인을 하게 되며(Schlenker, Weigold, & Hallam, 1990), 이에 그 원인을 조직으로 귀속시키려 할 것이다. 내적 충돌의 원인을 조직 탓으로 돌리게 되는 이러한 성향은 조직이 자신의 기대를 충족시켜주지 못한다는 실망감을 토대로 하여 조직에 대한 냉소적인 태도를 더욱 강하게 형성하게 하고, 이에 이직의도로 보다 쉽게 이어질 것임을 추론해 볼 수 있다. 즉, 자기 효능감이 높은 개인들에게서 침묵 경험과 이직의도의 관계성이 더욱 강하게 나타나게 되는(가설 1) 이유는, 효능감이 높을 경우 그 과정에서 조직 냉소주의를 더욱 강하게 형성하게 되기 때문이라 예상할 수 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 조직 침묵과 자기 효능감, 조직 냉소주의가 이직의도에 미치는 영향 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설

정하고 있다.

**가설 2:** 자기 효능감이 높은 개인들은 조직 침묵 경험의 결과로 조직 냉소주의를 더욱 강하게 지각하고, 이를 통해 낮은 효능감 집단보다 더 강하게 이직의도로 이어지게 될 것이다. 즉, 이직의도에 대한 조직 침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과는 조직 냉소주의에 의해 매개될 것이다.

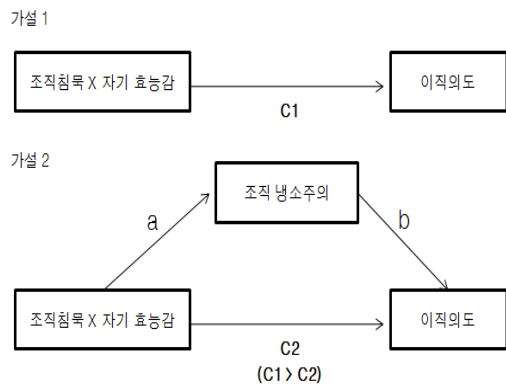


그림 1. 가설1과 2의 개념적 모형

본 연구에서 설정한 가설 1과 2는 Baron과 Kenny(1986)의 제안을 토대로 Muller, Judd, Yzerbyt(2005)가 모형화한 매개된 조절모형(mediated moderation model)으로 그림 1과 같이 함께 구성할 수 있다.

## 방 법

### 표본 및 절차

본 연구는 다양한 조직에 근무하는 390명의 직장인들을 대상으로 설문 조사를 실시하였으

며, 그 중 334부를 회수(85.64%)하여 불성실한 응답을 보인 5부를 제외한 329부를 분석에 사용하였다. 전체 응답자 중 남성은 190명(58.1%), 여성은 137명(41.9%)이었고(결측 2명), 직급별로는 사원 230명(69.9%), 대리 58명(17.6%), 과장 23명(7%), 차장 이상 11명(3.3%), 미응답 7명(2.1%)이었다. 또한 응답자 전체 평균 연령은 약 29세(SD 5.08)였으며, 근무기간은 평균 38.33개월(SD 49.05)이었고, 계약 형태는 계약직 41명(12.5%), 정규직 277명(84.2%), 미응답 11명(3.3%)이었다.

#### 측정도구

##### 조직 침묵

Van Dyne, Ang, Botero(2003)가 개발한 종업원 침묵 척도 중 개념적 침묵을 측정하기 위한 “직원들이 의견을 제시해도 회사가 반영하는 일은 거의 없기 때문에, 업무처리에 대한 새로운 아이디어를 제안하지 않는다” 등의 5개 문항을 사용하여, 1점(전혀 아니다)~5점(매우 그렇다)의 리커트(likert) 척도로 측정하였다. 신뢰도 분석 결과, 문항들의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach  $\alpha$  계수는 .89로 나타났다.

##### 조직 냉소주의

Dean, Brandes, 및 Dharwadkar(1998)가 제안한 이론적 개념을 바탕으로 Brandes, Dharwadkar 및 Dean(1999)이 개발한 14개 문항으로 구성된 척도를 사용하였다. 해당 척도는 “우리 회사에 대해 생각하면 짜증이 난다” 등의 정서, 인지, 행동의 하위 차원으로 구성되어 있으며, 5점 리커트 척도로 측정된 척도의 Cronbach  $\alpha$  계수는 .90으로 나타났다.

##### 자기 효능감 및 이직의도

자기 효능감은 일반적 효능감을 측정하기 위해 Chen, Gully 및 Eden(2001)이 개발한 8개의 문항(예: 나는 다른 사람들보다 대부분의 일을 더 잘 할 수 있다고 확신한다)을 오인수(2002)가 번역한 척도를 사용하였으며, 5점 리커트 척도로 측정된 척도의 내적 일관성 계수는 .91로 나타났다. 이직의도는 Mobley(1982)와 Becker(1992)의 연구에서 사용된 6개 문항을 김성국과 서여주(2006)가 타당화한 척도(예: 종종 현 직장을 그만두고 싶은 생각이 든다)를 토대로 5점 척도로 측정하였으며, 신뢰도 계수는 .87로 나타났다.

#### 분석 절차

본 연구에서 설정하고 있는 가설들을 검증하기에 앞서 각 변인들의 기술통계와 상관 분석을 실시하였다. 또한 조직 침묵과 이직의도의 관계성이 자기 효능감 수준에 의해 조절되는지 여부와 이를 통해 확인된 이직의도에 미치는 조직 침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과를 조직 냉소주의가 매개하는지의 가능성을 검증하기 위해 Muller 등(2005)이 제안한 매개된 조절효과 모형 분석 절차를 사용하였다. 이는 Baron과 Kenny(1986)가 개념화한 매개된 조절(mediated moderation)을 세 개의 위계적 선형 회귀 방정식을 사용하여 Muller 등(2005)이 조작적으로 정의한(Bond, Flaxman, & Bunce, 2008) 분석 접근 방식이다.

##### 매개된 조절 모형 분석

매개된 조절모형은 독립변인과 조절변인의 상호작용 효과가 관찰될 때, 이러한 조절효과의 발생 원인이 매개과정에 있음을 확인하기

위한 것이다. Muller 등(2003)이 제안한 매개된 조절모형 분석절차는 조절모형과 매개모형이 혼합된 형태로, Judd와 Kenny(1981), Baron과 Kenny(1986)가 제안한 고전적인 매개모형의 틀에 각 경로에서 발생할 수 있는 조절효과, 즉 상호 작용항을 포함시켜 분석하는 방식이다.

Baron과 Kenny(1986)의 전형적인 매개효과를 검증하기 위한 접근은 다음과 같다.

$$Y = \beta_{10} + \beta_{11}X + \epsilon_1 \quad (1)$$

$$Me = \beta_{20} + \beta_{21}X + \epsilon_2 \quad (2)$$

$$Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}Me + \epsilon_3 \quad (3)$$

여기서  $Y, X$ 는 각각 종속변인과 독립변인을 나타내며,  $Me$ 는 매개변인을 의미한다. 매개효과가 있음을 검증하기 위해서는 우선 전체효과를 나타내는  $\beta_{11}$ 와 매개 변인에 미치는 독립변인의 효과를 나타내는  $\beta_{21}$ 가 통계적으로 유의해야 한다. 그 다음, 독립변인과 매개변인을 함께 투입하여 독립변인의 효과를 통제하였을 때, 방정식 (3)의  $\beta_{32}$ 가 통계적으로 유의해야하며 이 때  $\beta_{31}$ 은  $\beta_{11}$ 보다(절대값이) 작아지거나 통계적으로 유의하지 않아야 한다.

매개 효과 확인을 위한 이러한 방정식들을 각 단계에 조절변인으로 인한 상호 작용 효과가 발생함을 가정한 형태로 변환하면 다음과 같은 (4)~(6)의 회귀 방정식들이 구성된다. 여기서  $Mo$ 는 조절변인을 의미하며,  $XMo$ ,  $MeMo$ 는 각각 독립변인과 조절변인, 매개변인과 조절변인의 상호작용항을 나타낸다.

$$Y = \beta_{40} + \beta_{41}X + \beta_{42}Mo + \beta_{43}XMo + \epsilon_4 \quad (4)$$

$$Me = \beta_{50} + \beta_{51}X + \beta_{52}Mo + \beta_{53}XMo + \epsilon_5 \quad (5)$$

$$Y = \beta_{60} + \beta_{61}X + \beta_{62}Mo + \beta_{63}XMo + \beta_{64}Me + \beta_{65}MeMo + \epsilon_6 \quad (6)$$

매개된 조절효과가 확인되기 위해서는, 우선 결과변인에 미치는 독립변인과 조절변인의 전체 상호작용 효과를 나타내는  $\beta_{43}$ 이 통계적으로 유의해야한다. 그 이후, 매개 과정이 이러한 전체 조절효과의 원인이 되는지 여부가 검증되기 위해서는, 매개되는 하나 혹은 둘 모두의 간접효과 경로( $X \rightarrow Me$ ,  $Me \rightarrow Y$ )에서 조절효과가 관찰되어야 한다. 그렇기 위해서는  $\beta_{53}$ 과  $\beta_{64}$ 가, 그리고(혹은)  $\beta_{65}$ 과  $\beta_{51}$ 이 통계적으로 유의해야하며, 결과적으로 독립변인이 미치는 잔차(residual) 직접 효과에서의 조절효과를 나타내는  $\beta_{63}$ 은 통계적으로 유의하지 않거나(완전 매개) 전체 상호작용 효과를 나타내는  $\beta_{43}$ 보다 작아져야(부분매개) 한다(Muller 등, 2003).

이러한 절차에 따라 매개된 조절효과를 검증하기 위해, 본 연구에서는 다음과 같이 방정식을 설정하였다.

$$\text{이직의도} = \beta_{40} + \beta_{41}\text{침묵} + \beta_{42}\text{효능감} + \beta_{43}\text{침묵} * \text{효능감} + \epsilon_4 \quad (4')$$

$$\text{냉소주의} = \beta_{50} + \beta_{51}\text{침묵} + \beta_{52}\text{효능감} + \beta_{53}\text{침묵} * \text{효능감} + \epsilon_5 \quad (5')$$

$$\text{이직의도} = \beta_{60} + \beta_{61}\text{침묵} + \beta_{62}\text{효능감} + \beta_{63}\text{침묵} * \text{효능감} + \beta_{64}\text{냉소주의} + \beta_{65}\text{냉소주의} * \text{효능감} + \epsilon_6 \quad (6')$$

상호작용항을 포함한 다양한 모수들의 해석 가능성을 높이기 위해(Aiken & West, 1991), 결

과 변인인 이직의도를 제외한 모든 연속 변인들은 모두 평균으로 중심화(centering)하였으며, 통제를 위한 인구 통계학적 변인들(성별, 직급, 계약 형태)은 대비 코딩(contrast coding)하여 분석에 투입하였다.

## 결 과

연구 가설 검증에 포함된 측정 변인들의 평균, 편차 그리고 Pearson 상관계수를 산출한 결과는 표 1에 제시되어 있다.

인구 통계학적인 변인을 제외한 다른 변인들의 신뢰도 계수 범위는 .87~.91로, 모든 척도에서 높은 신뢰도가 관찰되었다. 조직침묵은 조직 냉소주의( $r=.51$ ) 및 이직의도( $r=.506$ )와 유의한 정적인 관계를 갖는 것으로 나타났으며(모두  $p < .001$ ), 자기 효능감과는  $-.216$ 의 통계적으로 유의하지만( $p < .001$ ) 상대적으로 약한 부적 관계를 갖는 것으로 관찰되었다. 조직 냉소주의는 이직의도와  $.677$ 의 높은 정적인 상관( $p < .001$ )을 갖는 것으로 나타났으며, 자기 효능감은 조직 냉소주의 및 이직의

도와 각각  $-.167$ 과  $-.172$ 로 통계적으로 유의한 부적인 상관이 관찰되었으나(모두  $p < .01$ ), 역시 그 강도는 상대적으로 약하게 나타났다.

### 전체 상호작용 효과 및 매개된 조절 효과

가설 1과 2에서 설정하고 있는 이직의도에 대한 조직침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과 및 이러한 상호작용 효과가 조직 냉소주의에 의해 매개되는지 여부를 확인하기 위해 설정된 방정식은 앞서 분석 절차에서 제시한 방정식 (4'), (5'), (6')과 같다. 각각의 회귀방정식의 계수를 추정하기에 앞서, 조직에 대한 태도 등에 잠재적으로 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 근속(개월 수), 직급, 계약 형태(정규직/계약직) 등이 통제변인으로 투입되었으며, 모든 변인들은 중심화 혹은 대비 코딩되었고, 상호작용 효과는 중심화한 변인들의 승적항(multiplicity)을 사용하여 확인하였다.

표 2에는 가설 1과 2의 전체 상호작용 효과 및 매개된 조절효과를 확인하기 위한 위계적 회귀분석 결과가 제시되어 있다. 인구통계학적인 변인들을 통제된 후에 투입된 모형들, 방정식 (4')~(6')은 모두 각각 결과변인들에 대

표 1. 변인들의 기술 통계치 및 상관(N=329)

|            | M(SD)        | 1       | 2     | 3        | 4       | 5       | 6     |
|------------|--------------|---------|-------|----------|---------|---------|-------|
| 1. 연령      | 28.99(5.08)  | -       |       |          |         |         |       |
| 2. 근속      | 38.33(49.05) | .81***  | -     |          |         |         |       |
| 3. 조직침묵    | 12.42(3.77)  | -.053   | .007  | (.89)    |         |         |       |
| 4. 조직 냉소주의 | 36.42(9.38)  | -.109*  | -.024 | .510***  | (.90)   |         |       |
| 5. 이직의도    | 18.6(4.86)   | -.149** | -.069 | .506***  | .677*** | (.91)   |       |
| 6. 자기효능감   | 28.37(4.86)  | .039    | .012  | -.216*** | -.167** | -.172** | (.87) |

주. 근속은 월 단위로 측정되었으며, 대각선 괄호 안에 제시된 수치는 신뢰도( $\alpha$ )임.

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



표 2. 매개된 조절효과 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과

| 투입변인     | 방정식(4')          |              | 방정식(5')          |              | 방정식(6')          |              |
|----------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|          | 이직의도             |              | 조직 냉소주의          |              | 이직의도             |              |
|          | $\beta$          | $\Delta R^2$ | $\beta$          | $\Delta R^2$ | $\beta$          | $\Delta R^2$ |
| 단계 1     |                  |              |                  |              |                  |              |
| 연령       | -.201            |              | -.104            |              | -.201            |              |
| 근속       | .092             |              | .064             |              | .092             |              |
| 성별       | .084             |              | .217**           |              | .084             |              |
| 직급       | .049             |              | .050             |              | .049             |              |
| 계약       | -.079            |              | .055             |              | -.079            |              |
| 단계 2     |                  |              |                  |              |                  |              |
| 조직침묵     | .434***          | .246***      | .447***          | .253***      | .168***          | .485***      |
|          | ( $\beta_{41}$ ) |              | ( $\beta_{51}$ ) |              | ( $\beta_{61}$ ) |              |
| 자기효능감    | -.100*           |              | -.107*           |              | -.036            |              |
|          | ( $\beta_{42}$ ) |              | ( $\beta_{52}$ ) |              | ( $\beta_{62}$ ) |              |
| 침묵×효능감   | .127*            |              | .109*            |              | .025             |              |
|          | ( $\beta_{43}$ ) |              | ( $\beta_{53}$ ) |              | ( $\beta_{63}$ ) |              |
| 조직냉소주의   |                  |              |                  |              | .551***          |              |
|          |                  |              |                  |              | ( $\beta_{64}$ ) |              |
| 냉소주의×효능감 |                  |              |                  |              | .146**           |              |
|          |                  |              |                  |              | ( $\beta_{65}$ ) |              |

주. 성별은 남=-1, 여=1, 직급은 사원=-2, 대리=-1, 과장=1, 차장이상=2, 계약은 정규직=-1, 비정규직=1로 투입되었음.

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

해 유의미한 증분된 설명량을 갖고 있었다 ( $\Delta R^2$ 은 각각 .246, .253, .485로 모두  $p < .001$ ). 추정된 회귀계수를 토대로 가설 1과 가설 2의 검증 여부를 살펴보면, 앞서 언급한 바대로 가설 1은 이직의도에 대한 침묵과 자기 효능감의 전체 상호작용효과에 관한

것으로, 이는 계수  $\beta_{43}$ 을 통해 확인할 수 있으며, 분석결과,  $\beta_{43}$ 는 .127로 통계적으로 유의미하게 나타났다( $p < .05$ ). 따라서 가설 1은 지지된 것으로 확인되었다.

가설 1에서 확인된 이직의도에 대한 조직 침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과가 조직

냉소주의에 의해 매개될 것인가를 검증하기 위한 가설 2가 지지되기 위해서는 앞서 언급한 바대로, Muller 등(2003)이 제안한 접근에 따라  $\beta_{53}$ 과  $\beta_{64}$ 가, 그리고(혹은)  $\beta_{65}$ 과  $\beta_{51}$ 이 통계적으로 유의해야하며, 잔차(residual) 직접효과에서의 조절효과를 나타내는  $\beta_{63}$ 은 통계적으로 유의하지 않아야 한다. 표 2에 제시된 계수들을 살펴보면,  $\beta_{53}$ (.109,  $p < .05$ )과  $\beta_{64}$ (.551,  $p < .001$ ),  $\beta_{65}$ (.146,  $p < .01$ )과  $\beta_{51}$ (.447,  $p < .001$ ) 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며,  $\beta_{63}$ 는 .024(n.s)로 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 조직 냉소주의를 통하지 않은, 조직 침묵이 이직의도에 미치는 잔차 직접효과에서는 상호작용효과가 나타나지 않는 완전 매개가 확인되어 가설 2는 지지된 것으로 확인되었다.

가설 1에서 통계적으로 확인된 이직의도에 대한 조직 침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과의 구체적인 관계성을 그림 2에 제시하였다. 자기 효능감의 저집단과 고집단은 Aiken과 West(1991)의 방식에 따라 -1표준편차 이하와 1표준편차 이상으로 각각 구분하였다.

그림 2를 살펴보면, 효능감이 높은 집단에

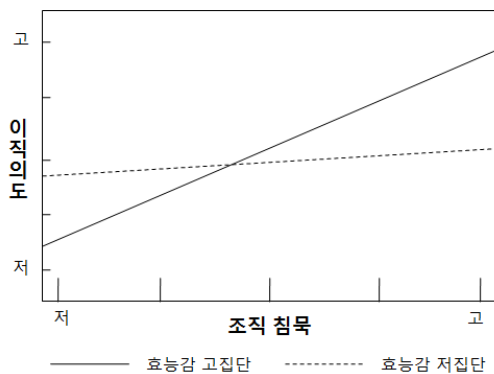


그림 2. 이직의도에 대한 조직침묵과 자기 효능감의 상호작용

서는 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향이 강하게 나타나는( $\beta=.641$ ,  $p < .001$ ) 반면, 효능감이 낮은 집단에서는 그 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것( $\beta=.124$ ,  $p > .3$ )으로 관찰되었다.

가설 2에서 확인된 전체 상호작용 효과에 대한 조직 냉소주의의 매개효과는, 매개되는 경로 모두에서(조직침묵→조직냉소주의, 조직냉소주의→이직의도) 상호작용효과가 나타나면서, 완전 매개되는 것으로 확인되었는데, 각 경로에서의 구체적인 상호작용 형태는 그림 3

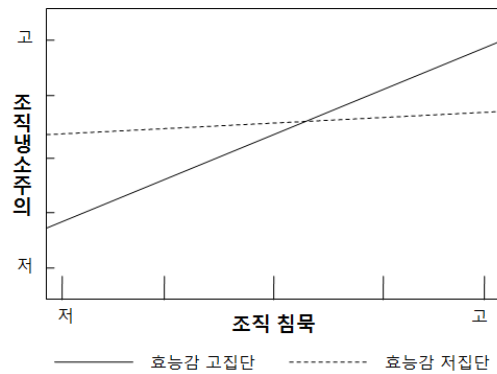


그림 3. 조직 냉소주의에 대한 조직침묵과 자기 효능감의 상호작용

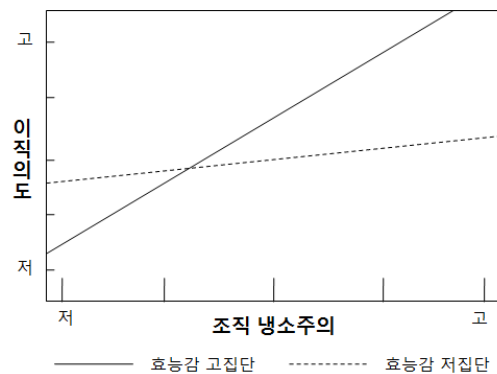


그림 4. 이직의도에 대한 조직 냉소주의와 자기 효능감의 상호작용

과 그림 4에 각각 제시하였다.

그림 3을 살펴보면, 조직 침묵이 조직 냉소주의로 연결되는 경로에서, 효능감이 높은 집단에서는 강한 정적인 영향력을 갖지만( $\beta = .642, p < .001$ ), 낮은 집단에서는 그렇지 않은 것( $\beta = .066, p > .5$ )으로 나타났다.

또한 그림 4를 살펴보면, 조직 냉소주의가 조직 이직의도로 연결되는 경로에서도 역시, 효능감이 높은 집단에서는 매우 강한 정적인 영향력을 갖지만( $\beta = .789, p < .001$ ), 낮은 집단에서는 그 영향력이 통계적으로 유의하지 않은 것( $\beta = .161, p > .2$ )으로 나타났다.

## 논 의

본 연구는 조직 문제에 대한 자신의 의견과 우려를 말하지 않는(Morrison & Milliken, 2000) 종업원들의 조직침묵이 개인들의 이직의도 지각에 미치는 영향 관계에 있어 자기 효능감의 역할을 살펴보고, 이러한 관계 양상이 나타나는 원인으로 조직 냉소주의를 매개된 조절 모형(Baron & Kenny, 1989)을 바탕으로 함께 고찰하였다.

먼저, 조직 침묵이 무력감을 야기하고(Milliken 등 2003), 이로 인한 이직의도에 미치는 영향의 강도가 유능감과 상충, 유능성의 일반화 그리고 Parker(1993)의 연구를 근거로 자기 효능감 수준이 높은 집단에서 더 강하게 나타날 것인가(가설 1)를 살펴보고자 하였다. Muller 등(2003)이 제안한 매개된 조절 모형 검증 접근에 따라 전형적인 매개 모형 방정식을 기초로 각 단계에 상호작용항을 포함하여, 3개의 회귀 모형 방정식을 설정하였고, 가설 1을 검증하기 위한 첫 번째 방정식에서 이직의

도에 미치는 조직 침묵과 자기 효능감의 전체 상호작용 효과는  $.127(p < .05)$ 로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로 그 상호작용 패턴을 효능감 고/저 집단으로 나누어 살펴보면, 고집단에서는 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향이  $\beta = .641(p < .001)$ 로 강하게 나타난 반면, 효능감이 낮은 집단에서는 그 영향력이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이는 본 연구에서 가정한 바대로, 효능감이 높은 개인이 조직의 불공정성, 침묵 풍토로 인해 자신의 의견과 생각을 표현한다 하더라도 현 상황을 변화시킬 수 없다는 체념적인 조직 침묵을 경험하게 된다면, 더 쉽게 조직을 떠나려는 의향을 품게 됨을 보여주고 있다. 이는 Parker(1993)의 연구에서 나타난 것처럼, 효능감이 높은 개인들은 자신의 의견을 표현함으로써 그 상황을 바꾸어나갈 수 있다는 통제 지각이 외부 환경적인 요인에 의해 낮게 되었을 때에는, 이를 바로잡으려 노력하기보다는 현 조직을 이탈하려는 형태로 전개되는 양상을 보여주는 것으로 해석할 수 있다.

두 번째로, 본 연구는 이직의도에 미치는 조직 침묵과 자기 효능감의 상호작용의 발생 원인을 조직 냉소주의로 두고, 상호작용 효과가 조직 냉소주의에 의해 매개되는지(가설 2)를 고찰하였다. 가설 2는 앞서 설정한 3개의 회귀 방정식에서 Muller 등(2003)의 접근에 따라 추정된 계수들의 크기와 유의미성의 양상을 토대로 확인하였다. 그 결과, 조직침묵이 이직의도에 미치는 간접 경로, 즉 조직 침묵에서 조직 냉소주의로 이어지는 경로( $\beta_{53} = .109, p < .05$ ), 조직 냉소주의에서 이직의도로 이어지는 경로( $\beta_{65} = .146, p < .01$ )에서 모두 자기 효능감에 의한 상호작용 효과가 발생하는 것으로 나타났으며, 잔차 직접 효과 경로

에서는 상호작용 효과가 관찰되지 않아( $\beta_{63} = .024, n.s.$ ), 상호작용 효과가 완전 매개됨이 관찰되었다. 이는 본 연구가 예상한 바대로, 효능감이 높은 개인들이 낮은 개인들보다 침묵 경험에서 이직의도로 더 강하게 연계되는 근거는 조직에 대한 냉소적인 태도를 보다 강하게 형성하게 되기 때문임을 뒷받침해주는 결과이다. 각 매개 경로에서의 구체적인 상호작용 양상을 살펴본 그림 3과 4를 보더라도, 효능감이 높은 집단에서만 조직침묵과 조직냉소주의 그리고 이직의도로 강하게 연계되는 과정을 확인할 수 있었다. 이 결과는 효능감이 높은 개인들은 높은 자존감(Chen 등, 2001)과 이로 인한 자기중심적인 귀인성향(Schlenker 등, 1990)으로, 체념적인 조직 침묵을 통해 경험하게 되는 무력감과 내적 갈등의 원인을 조직으로 두게 되어, 결과적으로 조직에 대한 부정적인 태도, 즉 냉소주의를 형성하게 하며, 이를 통해 낮은 효능감 집단에서는 발견되지 않는 조직 침묵과 이직의도의 강한 정적인 관계가 형성됨으로 해석할 수 있다.

이러한 일련의 결과들이 함의하고 있는 바는 침묵하는 “조용한 조직”은 겉보기에만 순탄해 보일 뿐, 그 이면에는 조직원들의 조직에 대한 부정적인 태도, 이직하려는 생각 등이 묻혀 있으며, 이에 경영진들은 자신의 조직이 침묵하고 있지는 않은가에 많은 관심을 두어야 한다는 것이다. 침묵하는 것은 암묵적인 동의를 뜻하는 것이 아니며, 조직원들에 의해 의도적으로 선택될 수 있는 행동이다. 따라서 조직이 침묵하고 있다면, 침묵을 조장하는 풍토의 존재를 확인하고, 조직원들의 침묵 행동에 대한 조직과 관리자의 태도 및 인식의 변화, 민감함을 증가시킬 수 있는 방안을 찾는 적극적인 개입 노력이 필요할 것이다.

또한 본 연구의 결과는 높은 효능감을 가진 개인들이 갖는 장점이 경우에 따라 조직으로부터의 이탈을 촉진하는 특성으로 작용할 수 있음을 말해주고 있다. 기존의 많은 연구 결과들은 높은 효능감을 보유한 개인들이 보이는 더 많은 노력 투입(Salomon, 1984), 도전적인 목표 설정(Latham & Locke, 1991)과 같은 특성 등을 토대로 조직 관련 태도 및 행동에 긍정적인 효과를 미칠 것임을 기대해 왔다. 하지만 많은 긍정적인 잠재적 효과를 기대할 수 있는 높은 효능감의 개인들에게 체념적인 침묵을 경험하게 하는 조직 맥락적 상황이 제공된다면, 낮은 효능감의 개인들보다 더 강하게 조직에 대한 냉소적인 태도를 형성하게 되고, 더 쉽게 현 조직에 대해 포기하고 떠나려는 결정을 하게 된다는 것이다. 이는 결과적으로 효능감이 높은 개인들에게 조직이 기대할 수 있는 잠재적인 긍정적 효과는 사라지고 동시에 이직이라는 자원적 손실의 가능성 증가는 이중적 악재를 조직이 떠안게 됨을 의미한다. 뿐만 아니라 침묵이 전염성을 가진다(Morrison & Milliken, 2000)는 측면에서, 만약 평소에 더 많은 노력과 더 높은 목표를 설정하던 높은 효능감의 개인들이 체념적인 조직 침묵을 보이고, 결과적으로 조직에 대해 부정적인 태도를 형성하게 된다면, 이로 인한 다른 종업원들의 태도에 미치게 될 전염성의 파급효과는 낮은 효능감의 개인들에 비해 클 것이다.

따라서 조직은 높은 효능감의 개인들이 이러한 침묵에 따른 영향에 더욱 민감함을 인식하고 이들에 대한 차별적인 개입 통로를 구축하려는 노력이 있어야 할 것이다. 아마도 이러한 통로는 조직 내의 멘토링 시스템을 이용한 네트워크를 활용하여, 침묵 행동을 보다

민감하게 탐지해내고, 침묵하려는 선택을 하지 않도록 끊임없이 의견의 표현을 권장하는 것으로 구축할 수 있을 것이다. 또한 권한위임과 같은 개입을 통해 개인의 책임감과 상황에 대한 통제감을 증가시킴으로써 침묵 행동 선택을 줄이는 효과를 기대해 볼 수도 있을 것이다.

더불어 본 연구의 결과를 보다 일반화한 개념으로 확대해 보자면, 조직이 어떠한 환경을 제공하고, 침묵에 어떻게 대응하는가에 따라 자기 효능감과 같은 개인의 긍정적인 특성이 동전의 양면처럼 부정적인 결과를 양성해 내는 촉진자로 그 기대 역할이 변화할 수 있음을 시사해주고 있다.

침묵은 보편적이지만 포착하기 어려운 현상(Zeligs, 1961)이라는 측면과 연구자들의 관심 부족(Morrison & Milliken, 2000)이 맞물려 이에 따른 관련 실증 연구들이 거의 이루어지지 않고 있었다. 결과적으로 조직 침묵은 다소 생소한 개념처럼 느껴지게 되었고 더불어 조직 내 침묵이 미치게 되는 영향관계에 대한 우리의 이해의 폭은 상당히 제한적일 수밖에 없었다.

이러한 맥락에서 본 연구는 조직 침묵에 대한 관심을 촉진하기 위한 실증적인 연구를 시도하고, 그 관계에 있어 그 동안 긍정적인 측면만이 부각되어온 자기 효능감의 이면의 역할을 제안하고 확인했다는 점에서 의의가 있을 것이다.

하지만 본 연구에서는 조직 침묵을 발생시키는 조직 맥락, 상황 맥락, 그리고 개인 특성 등에 대한 선행변인을 포함하지 않고 기존 연구자들의 결과, 제언 등을 토대로 가정하고 출발하였다는 점에서 조직 침묵에 대한 보다 전체적인 그림을 제시하는데 한계를 갖는다. 또한 연구자들이 제시한 다양한 조직 침묵의

유형 중 체념적 침묵에만 초점을 두고 횡단적 접근을 토대로 모형을 검증하고 있고, 본 연구에 포함된 표본의 연령대가 대부분 30대 전후에 몰려있어, 연구가 근속기간이 상대적으로 길지 않은 직원들을 대상으로 이루어졌다는 점에서 결과의 일반화 정도에는 한계점을 갖고 있다.

이에 향후 연구에서는 보다 광범위한 연령대와 근속 기간을 갖는 직원들을 대상으로, 조직 침묵의 다른 유형들, 즉 방어적 침묵(Morrison & Milliken, 2000)과 이 후에 연구자들에 의해 추가적으로 제시된, 타인이나 조직에 이익을 주기 위해 의도적으로 정보나 의견을 말하지 않는 친사회적 침묵(prosocial silence)(Van Dyne 등, 2003)을 추가적으로 고려하여 조직에 대한 태도 및 행동과 갖는 관계성을 조직의 업종, 개인의 직무 특성과 같은 상황적, 조직 맥락의 선행변인들과 함께 총체적으로 살펴볼 필요가 있을 것이다. 더불어, 여러 조직 침묵의 유형들이 개념적으로 서로 상이한 부분에 초점을 두고 있으며, 다차원적인 합산(aggregate) 모형을 가정(Van Dyne 등, 2003)하고 있다는 점에서, 이직의도, 직무만족, 조직몰입 등의 동일한 결과변인과 서로 상이한 관계 양상을 보이는지, 혹은 조직침묵의 유형들 간에 선행관계가 존재하는지를 고찰하는 시도도 조직 침묵에 대한 보다 상세한 이해를 위해 필요할 것이다.

## 참고문헌

김성국, 서여주 (2006). 직무불안이 이직의도에 미치는 영향: LMX와 POS의 조절효과를 중심으로. *경상논총*, 36, 205-230.

- 오인수 (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정 관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(3), 49-72.
- 조윤형, 조영호. (2004). 조직구성원의 가치성향과 갈등상황에 따른 갈등처리방식의 차이에 관한 연구. *경영학연구*, 33(2), 423-448.
- 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, 1173-1182.
- Salomon, G. (1984). Television is "easy" and print is "rough": the differential investment of mental effort in learning as a function of perceptions and attributions. *Journal of Educational Psychology*, 76, 647-658.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury, CA: Sage.
- Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-470
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 645-654.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter?: employee and supervisor perspectives on work outcomes. paper presented at *the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, Philadelphia, PA.
- Chen, G., Gully, M. S., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism*. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Fitch, G. (1970). Effect of self-esteem, perceived performance, and choice on casual attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 311-315.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: estimating mediation in treatment evaluation. *Evaluation Review*, 5, 602-619.
- Judge, T. A., Bono, J. A., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Kanfer, W. A. & Marvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leither, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: the function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 123-144.

- Milliken, F. J., & Morrison E. W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employee don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Parker, L. E. (1993). When to fix it and when to leave: relationships among perceived control, self-efficacy, dissent, and exit. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 949-959.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. K. M. Rowland & G. R. Ferris. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, 331-369. New-York: JAL Press.
- Schlenker, B. R., Weigold, M. E., & Hallam, J. R. (1990). Self-serving attributions in social context: effects of self-esteem and social pressure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 855-863.
- Ting-Toomy, S., Gao, G., Trubisky, P., Yanf, Z., Kim, H. S., Lin, S. L., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance and styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Ting-Toomy, S., Gao, G., Trubisky, P., Yanf, Z., Kim, H. S., Lin, S. L., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance and styles of handling interpersonal conflict: a study in five cultures. *The International Journal of Conflict Management*, 2(4), 275-296.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1984). Organizational cynicism: an initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Yu, X. (1995). Conflict in multicultural organization: An ethnographic attempt to discover work-related cultural assumptions between Chinese and American co-workers. *The International Journal of Conflict Management*, 6(2), 211-232.
- Zelig, M. A. (1961). The psychology of silence. *Journal of American Psychoanalytic Association*, 9, 7-43.

1차 원고접수 : 2010. 1. 7

2차 원고접수 : 2010. 2. 17

최종게재결정 : 2010. 2. 23

**The Influence of Organizational Silence on Turnover Intention:  
Mediated Moderating Effect of Self-Efficacy  
through Organizational Cynicism**

**Hyun-Sun Chung**

**Hun-Kyung Ha**

**Dong-Gun Park**

Korea University

The purpose of this study is to examine the interaction effects of self-efficacy on the process that organizational silence affects turnover intention and the mediated moderation of interaction effects through organizational cynicism. 390 employees were surveyed, of which 329 responses were analyzed. Results indicated that organizational silence had greater effects on turnover intention for people who were higher in self-efficacy. Findings also showed that these moderating effects were fully mediated by organizational cynicism. Specifically, these interaction effects of self-efficacy were found in both paths of mediated effect(organizational silence->organizational cynicism, organizational cynicism->turnover intention). From these results, we discussed the interrelationship among these three variables on turnover intention and provided suggestions for future study.

*Key words : Organizational Silence, Turnover Intention, Organizational Cynicism, Self-Efficacy, Mediated Moderation*