

## 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과\*

조 아 름

유 태 용†

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 첫째, 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 살펴보고, 둘째, 체념적·방어적 침묵동기가 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개하는지를 검증하고, 셋째, 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 살펴보고, 넷째, 체념적·기회주의적 침묵동기가 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개하는지를 검증하는 데 있다. 이를 위해 국내 기업의 다양한 직종에 근무하는 종업원 498명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구 결과, 상사지원인식은 종업원 침묵행동과 부적인 관련이 있었으며, 체념적·방어적 침묵동기가 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성인식은 종업원 침묵행동과 부적인 관련이 있었으며, 체념적·기회주의적 침묵동기가 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 토대로 연구의 시사점, 제한점 및 향후 연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 종업원 침묵행동, 침묵동기, 상사지원인식, 절차공정성인식

---

\* 이 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012S1A3A2033331).

보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, 02-940-5422, tyoo@kw.ac.kr

미국의 에너지회사인 엔론(Enron)사의 많은 종업원들은 회사 내 재정문제 상황에 대해 감지하고 있었지만 이를 상사에게 언급하는 것을 두려워하였다. 결국 문제를 해결할 수 없는 지경에 이르러 엔론사는 2011년에 파산하게 되었다. 회사의 부사장이었던 셰론 왓킨스(Sherron Watkins)의 증언에 따르면, 회사의 불안한 재정이 회사 내에 이미 널리 알려져 있었지만 어느 누구도 자신 있게 이러한 이슈에 대해 언급하지 못하는 문화였다고 한다(Oppel, 2002). 이는 회사가 직면하고 있는 문제나 걱정에 대해 발언하는 것을 불편해 하는 조직 문화와 관련된 생생한 예이며, 종업원들이 그들의 걱정에 대해 침묵할 때 발생할 수 있는 부정적인 결과에 대해 보여주는 실제 사례이다(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003).

위와 같은 사례처럼, 조직 내 침묵은 조직 변화나 발전에 잠재적으로 위험한 걸림돌이 될 수 있다. 상사나 관리자들은 조직 변화나 발전을 위해 종업원들을 관리하고 동기부여를 해야 하는데 종업원들이 침묵행동을 한다면, 종업원들이 실제로 무엇을 원하고 무엇을 생각하는지를 파악할 수 없기 때문이다. 그러나 모든 침묵의 결과가 부정적인 것은 아니며, 긍정적인 결과를 나타낼 수도 있다(Brinsfield, 2009). 예를 들면, 종업원 침묵행동은 조직 내 종업원들의 과도한 의견표출로 인한 정보의 과부하를 감소시키고 의견대립으로 인한 대인 갈등을 줄일 수 있으며, 동료들 간의 사생활을 보호해줄 수 있다는 점에서 이로울 수 있다(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). 그러나 종업원의 침묵 행동은 종업원들의 무력감이나 스트레스를 증가시키고, 직무만족과 조직몰입은 감소시킬 수 있다. 또한 조직 냉소주의와 이직을 증가시킬 수 있으며, 이러한 결과는

장기적으로 종업원과 조직 모두에게 심각한 결과를 야기할 수도 있다(정현선, 하헌경, 박동건, 2010; Brinsfield, 2009; Milliken & Morrison, 2003; Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000). 이처럼 침묵의 결과가 다양하게 나타나는 것은 침묵행동의 내면에 서로 다른 동기를 지니고 있기 때문이다.

종업원 침묵행동의 또 다른 문제는 조직 내 종업원들의 침묵행동이 다른 상황이나 다른 종업원들에게까지 전염될 수 있다는 점이다. 한 가지 이슈에 대해 침묵하기 시작하는 것은 다른 다양한 이슈에 대해서도 침묵할 가능성의 증가를 야기할 수 있으며(Milliken & Morrison, 2003), 종업원들은 동료를 관찰하거나 동료와 대화를 나누는 것만으로도 침묵을 학습할 수 있다(Milliken et al., 2003).

이처럼 종업원 침묵행동은 조직의 인적자원 관리 차원에서 중요하게 다루어져야 할 필요성이 있음에도 불구하고 2000년대 전까지는 실무자나 연구자들의 큰 관심을 받지 못하였다. 왜냐하면 조직 내 관리자들은 종업원의 침묵행동을 종업원들이 적극적이지 않거나 불만이 없고 만족하기 때문에 나타나는 개인들의 의사 표현이라고 여기는 경향이 있었기 때문이다. 그러나 종업원 침묵행동은 2000년대 초부터 사회과학자들에게 관심을 받기 시작하였고(정현선, 박동건, 2013), 단순히 발언의 부재가 아닌 그 이상의 의미를 지니는 중요한 연구 영역으로 여겨지기 시작하였다(Milliken & Morrison, 2003; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). 이처럼 최근에 종업원 침묵행동에 대한 관심이 증가하고는 있지만, 조직행동 분야에서 침묵행동을 주요 변인으로 다룬 실증 연구가 매우 부족한 실정이기 때문에 연구의 필요성이 증가하고 있다. 본 연구는 이

와 같은 종업원 침묵행동에 대한 연구의 필요성을 인식하고, 조직 내 어떤 요인들이 종업원의 침묵행동을 야기하는지 실증적으로 연구하고자 하였다.

구체적으로 본 연구는 다음과 같은 두 가지 차별점을 지닌다. 첫째, 대부분의 선행연구들은 종업원 침묵행동을 단일 구성개념으로 다루어왔으나(Knoll & van Dick, 2013), 본 연구는 침묵행동의 이면에 담긴 침묵동기에 초점을 두었다. 종업원의 침묵행동은 동기에 따라서 개인 및 조직에 미치는 영향이나 결과가 달라질 수 있고, 어떤 개인은 침묵에 대한 동기는 있지만 직접적인 침묵행동은 하지 않을 수 있다. 따라서 침묵행동에 대한 내재된 동기를 파악하는 것은 개인이나 조직에 미치는 침묵행동의 진정한 의미를 파악하는 데 이로울 수 있다. 이처럼 본 연구는 기존의 연구들이 침묵행동과 침묵동기를 혼용하여 사용하고 그 구분에 의미를 두지 않았다는 한계를 넘어서 좀 더 심층적인 연구를 수행하고자 하였다.

둘째, 기존의 연구들은 침묵행동의 결과에 대해 밝히고자 하는 연구가 주류를 이루었기 때문에, 종업원 침묵행동의 결과변인에 관심을 두었다(정현선 등, 2010; Brinsfield, 2009; Milliken & Morrison, 2003; Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000). 그러나 본 연구는 무엇이 종업원 침묵행동에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 종업원 침묵행동의 선행변인에 관심을 두었다. 특히, 침묵행동 이면에 내재된 다양한 침묵동기를 구분하고, 각각의 침묵동기에 영향을 미치는 선행변인을 실증적으로 검증한다는 점에서 기존 연구와 차별화된다.

이와 같은 연구를 위해 연구변인의 선정과 가설관계의 설정은 Milliken 등(2003)이 제시한

침묵행동 결정 과정 모델을 기반으로 하였다. Milliken 등(2003)은 침묵행동 결정 과정 모델을 통해 종업원들의 침묵행동에 영향을 미치는 선행변인과 동기의 영향을 제시하였다. 이들에 따르면, 다양한 개인적 특성, 상사와의 관계 및 조직적 특성은 종업원들이 조직 내에서 자신의 발언을 통해 나타낼 수 있는 부정적인 결과에 영향을 주고, 부정적인 결과에 대한 두려움이나 판단에 의해서 침묵행동에 대한 동기적 차이가 발생하게 된다. 그리고 이와 같은 서로 다른 동기는 종업원 침묵행동이라는 하나의 행동으로 귀결된다. 따라서 침묵행동 결정 과정 모델은 침묵행동과 침묵동기를 구분하고, 선행변인의 차별적인 영향을 검증하는 본 연구의 목적에 부합한다.

구체적으로 본 연구에서는 Milliken 등(2003)이 침묵동기에 영향을 줄 것이라고 제안한 개인적 특성, 상사와의 관계 및 조직적 특성 중에서 상사와 조직의 특성으로 상사지원과 절차공정성에 대한 종업원의 인식을 선택하였고, 개인적 특성은 제외하였다. 왜냐하면 현실적으로 개인적 특성에 따라 달라지는 침묵동기는 실무적인 시사점이 크지 않고, 개인적 특성에 따라 일관적인 침묵동기나 침묵행동의 경향을 보이는 선행연구를 찾기 어려웠기 때문이다. 또한 본 연구에서는 최근까지 연구된 종업원 침묵행동 동기의 네 가지 유형인 체념적 침묵동기, 방어적 침묵동기, 기회주의적 침묵동기, 관계적 침묵동기 중에서 체념적, 방어적, 기회주의적 침묵동기만을 선택하였고, 관계적 침묵동기는 제외하였다. 왜냐하면 타인과의 관계를 보호하기 위해 종업원들이 갖는 침묵동기인 관계적 침묵동기는 친사회적인 동기와 관련이 있으며, 선행변인들과의 관계가 다른 동기들과 다른 특성이 있기 때문이다

(Knoll & van Dick, 2013).

본 연구에서 설정한 가설들은 다음과 같은 이론을 바탕으로 하였다. 먼저, 사회교환이론(social exchange theory)과 조직지원이론(organizational support theory)을 토대로 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에 대한 가설을 도출하였다. 그리고 사회교환이론(social exchange theory)과 형평이론(equity theory)을 토대로 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에 대한 가설을 도출하였다. 둘째, 학습된 무기력(learned helplessness)을 바탕으로 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계, 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 체념적 침묵동기의 매개효과에 관한 가설을 도출하였다. 셋째, 맥락 호의성(context favorability)을 바탕으로 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 방어적 침묵동기의 매개효과에 관한 가설을 도출하였으며, 마지막으로, 조직 신뢰를 바탕으로 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 기회주의적 침묵동기의 매개효과에 관한 가설을 도출하였다.

이상의 내용을 정리하면 본 연구의 목적은 첫째, 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 살펴보고, 둘째, 체념적·방어적 침묵동기가 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개하는지를 검증하고, 셋째, 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 살펴보고, 넷째, 체념적·기회주의적 침묵동기가 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개하는지를 검증하는 데 있다.

### 종업원 침묵행동

침묵은 조직 수준의 개념인 조직 침묵과 개

인 수준의 개념인 종업원 침묵으로 구분할 수 있다. 분석 수준에 따라 침묵의 원인과 영향이 다르기 때문에 각기 다른 수준의 현상을 동일한 개념으로 획일화하여 연구하는 것은 침묵과 관련된 중요한 부분을 간과하게 만들 수 있다는 문제점을 갖는다(정현선, 박동건, 2013). 그럼에도 불구하고, 많은 선행연구들은 조직 침묵과 종업원 침묵이라는 용어를 동일 개념으로 혼용해서 사용해 온 실정이다(Brinsfield, 2009).

따라서 본 연구에서는 분석 수준을 명확히 구분하여, 개인 수준에서의 침묵인 종업원 침묵행동에 초점을 맞추고자 한다. 개인 수준의 침묵이 전염 과정을 통해 집단 및 조직 수준의 침묵으로 확산될 수 있기 때문에(정현선, 박동건, 2013) 조직에서는 개인 수준인 종업원의 침묵에 대해 관심을 가질 필요가 있다. 또한 조직 침묵이라고 하더라도 우선적으로 침묵은 개인에게서 발생하는 것이며, 개인의 침묵은 직무 및 조직에 대한 동기, 태도 및 행동 등에 직접적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 중요하다.

Pinder와 Harlos(2001)는 개인 수준에서의 침묵인 종업원 침묵(employee silence)에 대한 개념을 제안하였다. 이들이 정의한 종업원 침묵은 조직 상황에 대한 개인의 행동적·인지적·정서적 평가를 통해 조직의 변화나 교정의 필요성을 지각한 사람들이 그에 대한 진실된 표현을 하지 않는 것을 의미한다. 그리고 Brinsfield(2009)는 종업원 침묵을 ‘직무나 조직과 관련된 중요한 상황, 이슈, 사건에 대해 종업원이 의견이나 정보를 의도적으로 말하지 않는 것’이라고 정의하였다. 이처럼 종업원 침묵에 대한 정의가 다양하기는 하지만 어느 정도 합의가 이루어진 내용을 바탕으로, 본 연

구에서는 종업원 침묵행동(employee silence behavior)을 ‘직무 및 조직 관련 이슈에 대한 정보나 의견, 아이디어 등을 종업원이 의도적으로 말하지 않는 것을 수반하는 행동’이라고 정의하였다.

#### 상사지원인식과 종업원 침묵행동

상사지원인식(perceived supervisor support)은 상사가 자신의 공헌을 가치 있게 여기며 복지증진을 위해 관심을 갖는 정도에 대한 종업원들의 일반적인 믿음을 의미한다(Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Shanock & Eisenberger, 2006). 많은 연구에서 상사지원인식은 종업원 태도와 행동에 중요한 영향을 미친다고 보고되어 왔다(Hutchison, Sowa, Eisenberger, & Huntington, 1986; DeConinck & Johnson, 2009). 호혜성의 원리에 의하면, 상사가 구성원의 공헌을 가치 있게 여기고 종업원들의 복지증진을 위해 노력할수록 종업원들은 상사에 대한 의무감이 증가하며 상사에 대해 바람직한 태도와 행동을 보이게 된다(Hutchison et al., 1986). 상사가 자신을 지원해주고 있다고 인식한 종업원들은 그에 대한 보답으로, 직무 및 조직 관련 아이디어나 의견 등을 제시하는 등 목표 달성과 성과 향상을 위한 행동을 하는 것이다. 이는 상사에 대한 호의가 나중에 언젠가는 보상받을 것이라는 신뢰를 기초로 하며, 이를 통해 지속적으로 긍정적인 교환관계가 유지된다(Settoon, Bennett, & Liden, 1996). 따라서 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 부적 관계를 추론해볼 수 있다.

Bowen과 Blackmon(2003)은 종업원들이 조직 관련 이슈에 대한 의견을 개방적이고 정직하

게 표현하는 데 영향을 미치는 요인을 알아본 결과, 종업원들이 상사나 동료가 자신을 지지하고 지원해준다고 믿을 때 발언할 가능성이 크며 그렇지 않다고 믿을 때는 침묵한 채로 남아있을 가능성이 컸다. 또한 Milliken 등(2003)은 상사가 지지적이지 않은 스타일이거나 상사와의 관계에서 친밀함이 부족할 경우 종업원이 침묵행동을 할 가능성이 있다고 주장하였다. 이는 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간에 부적의 관련성이 있음을 시사한다.

이상의 연구결과를 종합해보면, 조직 내 구성원들은 호혜성의 원리에 입각한 사회 교환적 행동을 지향하기 때문에 상사지원에 대한 종업원들의 인식은 종업원 침묵행동과 부적의 관련이 있을 것이라고 추론할 수 있다. 종업원들이 상사가 자신에게 관심을 보이지 않으며 지지하고 지원해주지 않는다고 인식한다면, 종업원들은 자신의 의견이나 제안을 표현하고자 하지 않을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1.** 상사지원인식은 종업원 침묵행동과 부적의 관련이 있을 것이다.

#### 체념적·방어적 침묵동기의 매개효과

최근에 조직 내 침묵행동에 대해 다룬 많은 연구자들은 종업원 침묵행동이 발언행동의 부재 이상의 의미를 갖는다고 제안해왔다. 그러나 행동적 관점에서만 본다면, 발언행동의 부재와 침묵행동은 구분이 어렵다. 이 둘을 구분 짓는 핵심적인 특징은 말하는 행동 자체가 있느냐 없느냐의 차이가 아니라 아이디어, 정보, 의견 등을 표현하지 않고 간직하는 것에 대한 행위자의 동기이다(Van Dyne et al., 2003).

침묵행동을 해야겠다는 동기 없이, 단순히 아무것도 말하지 않는 것은 의도성이 없기 때문에 종업원 침묵행동의 유형이 될 수 없다(Brinsfield, 2009). 즉, 종업원 침묵행동은 발언행동의 동기가 없어서 침묵하는, 아무런 동기가 없는 심리적 상태의 결과가 아니라 잠재적인 동기를 기반으로 하는 의도적인 행동을 의미한다. 이처럼 종업원 침묵행동은 의도적인 행동이기 때문에 내재된 동기를 이해하는 것이 중요하다.

체념적 침묵동기(acquiescent silence motivation)는 상황을 바꾸기 위해 의견을 제시하고 관여하고자 하는 노력을 하지 않으며, 개선에 대한 희망을 포기한 종업원들이 갖는 침묵동기이다(Knoll & van Dick, 2013; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003). 이는 ‘말을 해도 소용없을 것’이라는 상황에 대한 ‘자포자기’식의 인지적 판단에서 기인하는 것이라 볼 수 있다(정현선, 2013). 상사가 자신의 공헌을 가치 있게 여기지 않으며 복지 증진을 위해 관심을 갖지 않는다고 인식하는 종업원들은 자신이 말을 해도 들어주는 사람이 없으며 변하는 것이 없다고 느끼고 체념적 침묵동기를 갖게 될 것이다.

이러한 체념적 침묵동기의 매개효과는 학습된 무기력과 관련해서 생각해 볼 수 있다. 학습된 무기력이란, 피할 수 없거나 극복할 수 없는 환경에 반복적으로 노출된 경험으로 인해, 자신이 어떤 말이나 행동을 하더라도 비효과적이고 실패할 운명이라고 인식하며 자포자기하는 것을 의미한다(강갑원, 김정희, 김종백, 박희순, 이경숙, 이경화 역, 2013, pp.313-314). 이러한 학습된 무기력은 아무것도 할 수 없다는 무능력을 지속적으로 지각함으로써 생기며, 다양한 상황에 일반화되고 결국

에는 체념적이고 수동적인 행동을 야기한다(김효창, 이지연 역, 2009, p.263). 종업원들이 상사가 자신에게 관심을 가져주지 않으며 자신의 공헌을 가치 있게 여겨주지 않는다는 인식을 지속적으로 할 경우, 이들은 자신이 조직 개선이나 변화에 도움이 되지 못한다는 무기력을 학습할 것이다. 자신이 의견이나 아이디어를 제시하더라도 상황을 바꿀 수 있는 능력이 없다고 인식함으로써, 개선에 대한 희망을 포기한 채 자포자기해버리는 체념적 침묵동기를 갖게 되는 것이다. 결과적으로, 이러한 체념적 침묵동기는 수동적인 행동인 침묵행동으로 이어질 것이다.

Malatesta(1995)는 상사지원인식이 낮을 때, 종업원들은 상사와의 접촉을 최소화하거나 새로운 상사로 바꿈으로써 불쾌한 상황을 모면할 수 있다고 믿는다고 주장하였다. 그러나 조직 내에서 상사와의 접촉은 불가피하며, 새로운 상사로 바꾸는 것은 거의 불가능하다고 볼 수 있다. 그렇기 때문에 상사지원인식 수준이 낮은 종업원들은 불쾌한 상황을 자신이 처리할 수 없다고 느낄 것이며 체념해 버릴 것이라고 예상할 수 있다.

이상의 연구결과를 종합해보면, 상사지원에 대한 종업원들의 인식과 종업원 침묵행동 간의 부적인 관계를 체념적 침묵동기가 매개할 것이라 추론할 수 있다. 상사가 자신의 공헌을 가치 있게 여기지 않으며, 자신에게 관심을 갖지 않는다고 인식하는 종업원들은 상사가 바뀌지 않는 한 자신이 할 수 있는 것은 없다고 생각하며 무기력을 학습할 것이다. 자신이 직무 및 조직 관련 아이디어나 의견을 제시해도 귀 기울여주는 사람이 없으며, 어떠한 것도 변화되지 않을 것이라 생각하기 때문이다. 그 결과, 자포자기하고 무기력해진 종업

원들은 체념적 침묵동기를 갖게 될 것이며 이는 침묵행동으로 이어질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2.** 체념적 침묵동기는 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 부적 관계를 매개할 것이다.

방어적 침묵동기(defensive silence motivation)는 두려움으로 인해 외부의 위협으로부터 의도적이고 적극적으로 자기를 보호하고자 하는 종업원들이 갖는 침묵동기이다(Knoll & van Dick, 2013; Van Dyne et al., 2003). 이는 ‘두려움’이나 ‘불안’과 같은 정서적 상태와 관련이 있으며 감정적인 경험에 의해서 발생한다(정현선, 2013). 자신이 어떠한 제안이나 아이디어를 제시했을 때 상사가 이를 가치 있게 여기지 않으며 관심 가져주지 않고 묵살해 버린다면, 종업원들은 자신을 보호하기 위해 이러한 방어적 침묵동기를 갖게 될 것이다. 일반적으로 사람들은 부정적인 피드백을 받는 것을 피하고자 하기 때문에, 발언해서 비난 받는 것보다 자기방어를 위해 침묵한 채 남아있는 것을 택하게 된다.

이러한 방어적 침묵동기의 매개효과는 맥락 호의성과 관련해서 생각해 볼 수 있다. Dutton, Ashford, O’neill, Hayes 및 Wierba(1997)에 따르면, 호의적인 맥락이란 경영진이 경청의 자세가 되어있다고 인식되며 지지적인 문화가 일반적이고, 비교적 불확실성이 적으며 부정적인 결과에 대한 두려움이 적은 맥락을 의미한다. 이러한 호의적인 맥락은 조직지원인식, 상사와의 관계의 질 등과 정적인 관련이 있다(Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998). 종업원들이 상사가 자신을 지원해준다

고 인식한다면, 맥락이 호의적이라고 인식하게 될 것이고 이는 부정적인 결과에 대한 두려움을 감소시킬 것이다. 따라서 종업원들은 자신의 의견이나 아이디어를 보다 적극적으로 제시할 수 있을 것이다. 반면에 종업원들이 상사가 자신을 지원해주지 않는다고 인식한다면, 맥락이 호의적이지 않다고 인식하게 될 것이고 이는 불확실성과 부정적인 결과에 대한 두려움을 증가시킬 것이다. 따라서 종업원들은 두려움이나 불안에 의해, 자신의 의견이나 아이디어를 제시하지 않고 침묵하고자 할 것이다.

Brinsfield(2009)는 상사 신뢰와 경영진 신뢰가 종업원 침묵의 방어적 차원과 부적의 관련이 있다고 보고하였다. 상사지원인식과 상사 신뢰 간의 정적인 관계로 미루어 볼 때(Settoon et al., 1996), 상사지원인식 수준이 낮은 종업원들은 상사에 대한 신뢰 수준이 낮을 것이며, 결과적으로 스스로를 보호하기 위해 방어적 침묵행동을 하게 될 것이라 예상해 볼 수 있다. Brinsfield(2009)의 연구는 침묵동기와 침묵행동을 분리하여 보지 않고 침묵동기와 침묵행동을 동일한 개념으로 연구했다는 한계점이 있기는 하지만, 방어적 침묵동기가 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개할 가능성이 있다는 점을 시사한다.

이상의 연구결과를 종합해보면, 상사지원에 대한 종업원들의 인식과 종업원 침묵행동 간의 부적의 관계를 방어적 침묵동기가 매개할 것이라고 추론할 수 있다. 직무 및 조직 관련 의견이나 아이디어를 제시했을 때, 상사가 호의적으로 받아들이지 않고 관심을 가져주지 않으며 지지해주지 않는다면, 종업원들은 의견이나 정보를 제시할 때에 부정적인 결과에 대한 두려움을 느낄 것이다. 그리고 그러한

두려움과 불안으로 인해, 의견이나 정보를 제시하기보다는 자신을 보호하기 위해 침묵하고자 하는 방어적 침묵동기를 갖게 될 것이며 이는 침묵행동으로 이어질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 3.** 방어적 침묵동기는 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 부적 관계를 매개할 것이다.

### 절차공정성인식과 종업원 침묵행동

절차공정성(procedural justice)은 결과 분배나 할당을 결정하기 위해 사용되는 절차의 공정성을 의미한다(Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). 즉, 의사결정을 내리는데 사용하는 정책 및 절차들에 대하여 종업원들이 지각하고 있는 공정성을 나타내는 것이다(유태용 역, 2012). 고용 관계에 있어서 사회적 교환은 조직의 공정한 대우로부터 시작되며 조직 공정성 중에서도 특히 절차공정성은 종업원과 조직 간의 교환관계와 관련이 있다(Aryee, Budhwar & Chen, 2002).

호혜성의 규범에 따라, 조직의 의사결정 절차와 관련해서 공정한 대우를 받았다고 인식하는 종업원들은 그에 상응하는 태도와 행동으로 조직에 보답하고자 할 것이다. 반면에, 조직으로부터 공정한 대우를 받지 못하고 있다고 인식하는 종업원들은 조직에 부정적인 태도를 갖고 조직에 도움을 주는 행동은 하지 않을 것이다. 이와 같은 행동은 형평을 회복하기 위해 자신의 투입을 줄인다는 형평 이론(equity theory)으로 설명할 수 있다. 즉, 조직이 공정한 대우를 해주지 않는다고 느끼면 자신의 노력을 줄일 가능성이 크다. 예를 들면, 조

직의 발전과 개발에 도움이 되는 정보나 아이디어 등이 있더라도 조직에 도움을 주고 싶지 않기 때문에 의도적으로 숨기고 침묵하고자 할 것이다. 따라서 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 부적 관계를 추론해볼 수 있다.

Pinder과 Harlos(2001)는 종업원 침묵행동에 영향을 미치는 선행요인으로 조직의 불공정성을 강조하였다. Tangirala와 Ramanujam(2008)은 종업원 침묵행동이 개인의 절차공정성인식과 부적의 관련이 있음을 보고하였으며, Brinsfield(2009)는 절차공정성이 종업원의 방어적·체념적 침묵행동과 부적의 관련이 있음을 보고하였다. Duan, Lam, Chen 및 Zhong(2010)은 리더 공정성이 종업원 침묵행동과 부적의 관련이 있으며, 이러한 관계는 정서적 몰입에 의해 부분 매개된다는 것을 밝혔다. 그러나 선행연구들은 조직이 아닌 상사의 공정성에 초점을 맞추거나 침묵동기와 침묵행동을 동일한 개념으로 연구했다는 한계점을 가진다.

이상의 연구결과를 종합해보면, 조직의 절차공정성에 대한 종업원들의 인식은 종업원 침묵행동과 부적의 관련이 있을 것이라고 추론할 수 있다. 조직의 의사결정 과정이 공정하다고 인식하는 종업원들은 의사결정 과정에 이의를 제기할 수 있으며, 자신이 영향력을 미칠 수 있다고 생각할 것이다. 또한 조직으로부터 공정한 대우를 받았다고 인식하여, 그에 상응하는 태도와 행동으로 조직에 보답하고자 할 것이다. 따라서 직무 및 조직 관련 이슈에 대한 정보나 의견 등을 의도적으로 말하지 않는 침묵행동을 비교적 적게 할 것이다. 반면에, 종업원들이 조직의 의사결정 과정이 공정하지 않고 자신의 견해나 감정을 표현하여 의사결정 과정에 영향력을 가지는 것이 어렵다고 인식한다면, 직무나 조직 관련 정보,



의견, 아이디어 등을 말하지 않고 간직한 채 침묵할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 4.** 절차공정성에 대한 인식은 종업원 침묵행동과 부적인 관련이 있을 것이다.

#### 체념적 · 기회주의적 침묵동기의 매개효과

지금까지의 선행연구들은 주로 절차공정성과 종업원 침묵행동 간의 직접적인 관련성만을 다루었기 때문에, 절차공정성인식이 어떠한 인지적 판단이나 동기를 거쳐 종업원 침묵행동에 영향을 미치는지에 대해서는 밝혀진 것이 매우 적다.

절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 침묵동기의 매개효과는 학습된 무기력과 관련해서 생각해 볼 수 있다. 조직의 의사결정 과정이 공정하고 일관적이지 않으며 자신의 견해나 감정을 표현하여 의사결정 과정에 영향력을 가지는 것이 어렵다고 인식된다면, 종업원들은 체념적 침묵동기를 갖게 될 것이다. 자신이 의사결정 과정에 영향력을 가질 수 없다는 것은 말을 해도 소용없고, 말을 해도 변하는 것이 없다는 것을 의미한다고 볼 수 있기 때문이다. 결과적으로, 이러한 체념적 침묵동기는 수동적인 행동인 침묵행동으로 이어질 것이다.

Brinsfield(2009)는 절차공정성인식이 종업원 침묵의 체념적 차원과 부적인 관련이 있음을 밝혔으며, 국내에서도 신규희(2013)가 절차공정성인식이 체념적 침묵행동과 부적인 관련이 있다고 보고하였다. 이들의 연구는 침묵동기와 침묵행동을 분리하여 보지 않고 침묵동기와 침묵행동을 동일한 개념으로 연구했다는

한계점이 있기는 하지만, 체념적 침묵동기가 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개할 가능성이 있다는 점을 시사한다.

이상의 연구결과를 종합해보면, 조직의 절차공정성에 대한 종업원들의 인식과 종업원 침묵행동 간의 부적인 관계를 체념적 침묵동기가 매개할 것이라고 추론할 수 있다. 조직의 의사결정 과정이 공정하지 않다고 인식하는 종업원들은 지속적인 경험을 통해서 무기력을 학습할 것이다. 자신이 직무 및 조직 관련 아이디어나 의견을 제시해도 공정하게 받아들여지지 않으며, 어떠한 것도 변화되지 않을 것이라 생각하기 때문이다. 그 결과, 자포자기하고 무기력해진 종업원들은 체념적 침묵동기를 갖게 될 것이며 이는 침묵행동으로 이어질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 5.** 체념적 침묵동기는 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 부적 관계를 매개할 것이다.

기회주의적 침묵동기(opportunistic silence motivation)는 타인에게 해가 되더라도 자신의 이익을 위해서 정보를 제시하지 않고 전략적으로 간직하고자 하는 종업원들이 갖는 침묵동기이다(Knoll & van Dick, 2013). 이는 자신의 이익을 보호하고 추구하고자 하는 경향성에서 기인하는 것이라 볼 수 있다. 조직의 의사결정 과정이 공정하지 않고 일관적이지 않으며 자신의 견해나 감정을 표현하여 의사결정 과정에 영향력을 가지는 것이 어렵다고 인식된다면, 종업원들은 기회주의적 침묵동기를 갖게 될 것이다. 공정하지 않고 일관적이지 않은 의사결정 과정 내에서는 자신의 이익을 보

호하고 추구하는 것이 어렵다고 느낄 수 있기 때문이다. 따라서 종업원들은 자신의 이익을 보호하기 위해, 직무 및 조직 관련 아이디어나 정보를 제시하기보다는 침묵한 채 자신만 간직하고자 할 것이다(Edmondson, 1996). 이와 관련해서, John(1984)은 기회주의적인 행동을 유발시키는 선행 요인으로 관료적인 구조, 강압적인 구조, 조직 공정성 등을 제안하였으며, 이러한 선행 요인으로 인해 종업원들의 태도가 변화하고 기회주의적 행동의 동기에 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. 이를 토대로 종업원들의 절차공정성인식과 기회주의적 침묵동기가 부적으로 관련되어 있을 것이라고 예상할 수 있다.

이러한 기회주의적 침묵동기의 매개효과는 조직 신뢰와 관련해서 생각해 볼 수 있다. Aryee 등(2002)은 절차공정성이 조직 신뢰를 증가시킬 수 있으며, 이를 통해 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 같은 태도에 영향을 미친다고 보고하였다. 마찬가지로 국내에서도, 이재훈과 최익봉(2004)은 절차공정성을 인식한 종업원들은 조직을 신뢰하며 이는 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 이직의도에는 부적의 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

조직의 의사결정 과정이 정확하게 이루어지지 않고 불공정하게 의견이 받아들여지지 않는 경험을 지속적으로 할 경우, 종업원들은 상사나 조직을 신뢰하지 않게 될 것이며 부정적인 태도를 갖게 될 것이다. 즉, 자신이 어떠한 의견이나 정보를 제시했을 때, 상사나 조직이 자신의 이익을 보호해줄 것이라는 신뢰를 갖지 못하는 것이며 이는 기회주의적 태도에 영향을 미칠 수 있다. 이를 토대로 절차공정성인식이 기회주의적 침묵동기를 통해 종업원 침묵행동에 영향을 미칠 것이라고 예상해 볼 수 있다.

이상의 연구결과를 종합해보면, 조직의 절차공정성에 대한 종업원들의 인식과 종업원 침묵행동 간의 부적의 관계를 기회주의적 침묵동기가 매개할 것이라고 추론할 수 있다. 조직의 의사결정 과정이 공정하지 않다고 인식하는 종업원들은 조직에 대한 신뢰를 잃을 수 있다. 그리고 조직에 대한 신뢰를 잃은 종업원들은 조직에 가능한 한 최소한의 기여만을 하고자 하며, 조직의 이익보다는 개인적인 이익을 추구하고 자신의 이익이나 명성을 스스로 보호하고자 할 것이다. 따라서 직무 및 조직 관련 아이디어나 정보 등에 대해 제시하

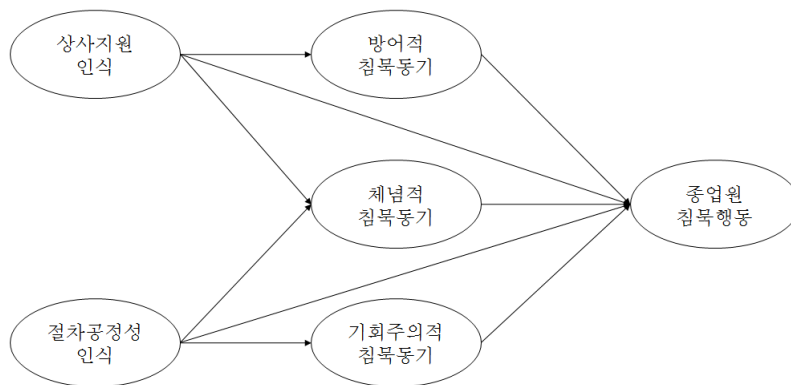


그림 1. 연구모형

기보다는 침묵한 채 자신만 간직하고자 하는 기회주의적 침묵동기를 갖게 될 것이고, 결과적으로 이러한 기회주의적 침묵동기는 침묵행동으로 이어질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 6.** 기회주의적 침묵동기는 절차공정성 인식과 종업원 침묵행동 간의 부적 관계를 매개할 것이다.

본 연구에서 설정한 모형을 도식적으로 표현하면 그림 1과 같다.

## 방 법

### 조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집을 위해 국내 기업의 다양한 직종에서 근무하고 있는 종업원들을 대상으로 총 700부의 설문지를 배포하였다. 그 중 총 539부의 설문지를 수거하였으며, 수거된 설문지 가운데 불성실한 응답이 포함된 41부의 설문지를 제외하고 최종적으로 총 498부를 분석에 사용하였다.

분석에 포함된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 498명의 대상자 중 남성이 314명(63.1%), 여성이 184명(36.9%)으로 남성이 여성보다 더 높은 비율을 차지하였다. 연령대는 30대가 197명(39.6%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 20대는 106명(21.3%), 40대는 130명(26.1%), 50대 이상은 65명(13.0%)이었다. 최종학력은 대졸이 328명(65.9%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 고졸 이하는 54명(10.8%), 전문대졸은 82명(16.5%), 대학원졸 이

상은 34명(6.8%)이었다. 직무 분야는 서비스직이 131명(26.3%), 관리 및 지원이 126명(25.3%), 영업직이 85명(17.1%), 생산/기술직이 81명(16.3%), 연구/개발직이 48명(9.6%), 기타가 27명(5.4%)이었다. 직급은 사원급이 178명(35.7%), 대리급이 154명(30.9%)으로, 대리급 이하 인원이 가장 높은 비율을 차지하였고, 과장급은 88명(17.7%), 차장급은 62명(12.4%), 부장급 이상은 16명(3.2%)이었다. 근무기간은 1개월~36년 3개월까지의 분포를 보였으며, 평균은 약 10년 1개월(표준편차 약 8년 10개월)이었다.

### 측정도구

#### 종업원 침묵행동

종업원 침묵행동을 측정하기 위해 정현선(2013)이 개발한 일반적인 침묵행동 척도를 본 연구 맥락에 맞게 수정하여 사용하였다. 총 8개 문항이며, 예시 문항은 ‘나는 회사와 관련된 문제에 대한 해결방안이 있어도 말하지 않을 때가 있다.’, ‘조직 변화에 관한 의견이 있어도 표현하지 않을 때가 있다.’ 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 사용된 8개 문항의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .94이었다.

#### 종업원 침묵동기

본 연구에서는 침묵동기를 측정하기 위해, Knoll과 van Dick(2013)이 개발한 문항과 Brinsfield(2009)가 개발한 문항을 번안하여 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과, 3개의 차원으로 분류되어 요인이 추출되었으며 모든 문항의 요인부하량은 .60이상이었고 전체 설명량은 65.72%였다. 따라서 체념적·방어적·기회주의 침묵동기 간의 구분이 가능함을 확인하

였다.

### 체념적 침묵동기

체념적 침묵동기를 측정하기 위해, Knoll과 van Dick(2013)이 개발한 3개 문항과 Brinsfield(2009)가 개발한 2개 문항을 번안하여 사용하였다. 총 5개 문항이며, 예시 문항은 ‘내가 조직에서 침묵하는 이유는 어떠한 것도 변화되지 않을 것이라 생각하기 때문이다.’, ‘내가 조직에서 침묵하는 이유는 말한다고 해서 좋을 것이 하나도 없다고 생각하기 때문이다.’ 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 사용된 5개 문항의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .90이었다.

### 방어적 침묵동기

방어적 침묵동기를 측정하기 위해, Knoll과 van Dick(2013)이 개발한 3개 문항과 Brinsfield(2009)가 개발한 3개 문항을 번안하여 사용하였다. 총 6개 문항이며, 예시 문항은 ‘내가 조직에서 침묵하는 이유는 부정적 결과에 대한 두려움 때문이다.’, ‘내가 조직에서 침묵하는 이유는 발언했다가 부정적인 결과가 있었던 경험 때문이다.’ 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 사용된 6개 문항의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .93이었다.

### 기회주의적 침묵동기

기회주의적 침묵동기를 측정하기 위해, Knoll과 van Dick(2013)이 개발한 3개 문항과 Brinsfield(2009)가 개발한 2개 문항을 번안하여 사용하였다. 총 5개 문항이며, 예시문항은 ‘내가 조직에서 침묵하는 이유는 내 지식으로 인

한 이익을 동료나 상사에게 주고 싶지 않기 때문이다.’, ‘내가 조직에서 침묵하는 이유는 개인적인 이익을 얻기 위해서이다.’ 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 사용된 5개 문항의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .88이었다.

### 상사지원인식

상사지원인식을 측정하기 위해, Hutchison 등(1986)이 개발한 Survey of Perceived Organization Support(SPOS) 중 Eisenberger, Cummings, Armeli 및 Lynch(1997)가 축소판으로 사용한 문항을 번안하여 사용하였다. 이들의 문항을 번안하는 과정에서, ‘조직’이라는 단어를 ‘상사’로 대체하여 사용하였다. 이는 상사 지원인식을 연구한 대부분의 연구자가 상사 지원인식을 측정하기 위해 사용한 방법이다 (Rhoades & Eisenberger, 2002). 총 8개 문항이며, 예시문항은 ‘나의 상사는 나의 의견에 관심을 가진다.’, ‘내게 문제가 생긴다면, 나의 상사는 도움을 줄 것이다.’ 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 사용된 8개 문항의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .92이었다.

### 절차공정성인식

절차공정성인식을 측정하기 위해 Colquitt(2001)가 타당화한 문항을 번안하여 사용하였다. 총 7개 문항이며, 예시 문항은 ‘우리 회사에서는 의사결정에 대해 직원들이 영향력을 가질 수 있다.’, ‘우리 회사의 의사결정 과정은 윤리적·도덕적 기준을 준수한다.’ 등이다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도로 측정하였으며, 본 연구에서 사용된 7개 문항의 내

적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .93이었다.

### 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 먼저, 본 연구에 사용된 측정 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 확인하고, 연구에 사용된 변인들 간의 상관관계를 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 분석을 실시하였다. 다음으로, 연구모형의 검증을 위해 AMOS 18.0을 사용하여 구조방정식 모형분석을 실시하였으며, 구조방정식을 이용한 모형 검증에서는 문항합산(item-parceling)방식을 사용하였다. 그리고 연구모형과 경쟁 관계에 있는 대안모형을 설정하고, 연구모형과 대안모형 간 비교를 통해 가장 적절한 모형을 최종모형으로 선택하는 경쟁모형전략을 사용하였다. 경쟁모형전략에서 모형 간 비교는  $\chi^2$  차이 검증방법을 사용하였다.

모수추정 방법은 최대우도법을 사용하였으며, 모형의 적합도를 평가하기 위해 절대적 적합도 지수인  $\chi^2$ , RMSEA, GFI와 상대적 적합도 지수인 NFI, CFI, TLI를 사용하였다. 절대적 적합도 지수인  $\chi^2$ 은  $p$ 값이 .05이상인 경우 모형이 적합하다고 판단하지만,  $\chi^2$ 은 표본의 크기에 따라 영향을 많이 받는다는 한계점이 있다. RMSEA는 .05미만이면 좋은 적합도, .08미만이면 양호한 적합도, .10미만이면 보통 적합도라고 평가하며, 표본의 크기에 영향을 가장 덜 받는다는 장점이 있다. 절대적 적합도 지수인 GFI와 상대적 적합도 지수인 NFI, CFI, TLI는 .90이상인 경우 모형이 적합하다고 평가한다(김계수, 2010; 심준섭, 2013; 이학식, 임지훈, 2011). 마지막으로, 경쟁모형전략을 사용하

여 채택된 최종모형에서 간접효과의 유의성을 검증하기 위해 Bias-corrected bootstrap 검증을 실시하였다.

## 결 과

### 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 확인하기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 측정 변인들의 평균, 표준편차, 상호상관을 표 1에 제시하였다. 분석결과, 종업원 침묵행동은 상사지원인식( $r=-.52, p<.01$ ), 절차공정성인식( $r=-.54, p<.01$ )과 통계적으로 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 종업원 침묵행동은 매개 변인인 체념적 침묵동기( $r=.65, p<.01$ ), 방어적 침묵동기( $r=.62, p<.01$ ), 기회주의적 침묵동기( $r=.44, p<.01$ )와 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 상사지원인식은 체념적 침묵동기( $r=-.56, p<.01$ ), 방어적 침묵동기( $r=-.43, p<.01$ )와 통계적으로 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났으며, 절차공정성인식은 체념적 침묵동기( $r=-.68, p<.01$ ), 기회주의적 침묵동기( $r=-.23, p<.01$ )와 통계적으로 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다.

### 상사지원인식 및 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계

본 연구에서는 상사지원인식 및 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 검증하기 위해 AMOS 18.0을 사용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 분석결과, 상사지원인

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 성별	-										
2 나이	-.18**	-									
3 학력	-.10*	-.28**	-								
4 직급	-.28**	.51**	.17**	-							
5 근무기간	-.17**	.85**	-.25**	.56**	-						
6 상사지원인식	-.09*	.07	.05	.06	.11*	(.92)					
7 절차공정성인식	-.13**	.05	.07	.02	.10*	.61**	(.93)				
8 체념적 침묵동기	.15**	-.04	-.04	-.00	-.08	-.56**	-.68**	(.90)			
9 방어적 침묵동기	.07	-.03	-.01	-.04	-.10*	-.43**	-.39**	.57**	(.93)		
10 기회주의적 침묵동기	.07	-.06	.06	-.08	-.11*	-.32**	-.23**	.39**	.51**	(.88)	
11 종업원 침묵행동	.18**	-.08	-.04	-.10*	-.11*	-.52**	-.54**	.65**	.62**	.44**	(.94)
평균(M)	-	37.31	2.69	2.16	120.84	3.30	2.97	3.02	2.78	2.36	3.12
표준편차(SD)	-	9.05	.76	1.14	106	.77	.80	.86	.88	.77	.81

주 1. 대각선의 ( )값은 변인의 내적 일치도 계수임.

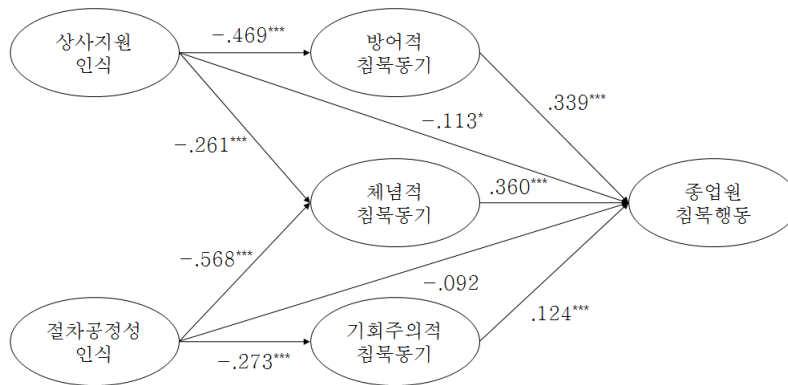
주 2. 성별은 남자=1, 여자=2; 학력은 고졸 이하=1, 전문대 졸=2, 4년제 대학 졸=3, 석사 졸=4, 박사 졸=5; 직급은 사원급=1, 대리급=2, 과장급=3, 차장급=4, 부장급 이상=5로 코딩; 근무기간의 평균 및 표준편차 단위는 개월임.

N=498, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

식과 종업원 침묵행동 간의 경로계수( $\beta = -.332$ ,  $p < .001$ )가 부적으로 유의하였으며, 절차공정성 인식과 종업원 침묵행동 간의 경로계수( $\beta = -.349$ ,  $p < .001$ )도 부적으로 유의하였다. 모형의 적합도는  $\chi^2 = 128.40$ ( $df = 51$ ,  $p < .001$ ), RMSEA = .06, GFI = .96, NFI = .98, CFI = .99, TLI = .98로,  $\chi^2$ 은 유의하지만 RMSEA가 .06이고 다른 적합도 지수들도 .90이상인 것으로 나타났다. 모형의 적합도와 경로계수 결과를 토대로, 상사지원인식이 종업원 침묵행동과 부적인 관련이 있을 것이라는 가설 1과 절차공정성이 종업원 침묵행동과 부적인 관련이 있을 것이라는 가설 4가 지지되었다.

#### 침묵동기의 매개효과

본 연구에서는 연구모형과 두 개의 대안모형들 간의 비교를 통해서 침묵동기의 매개역할이 부분매개인지 아니면 완전매개인지에 대해 검증하였다. 본 연구의 가설에 대한 연구모형인 부분매개모형1과 대안모형인 부분매개모형2, 완전매개모형을 비교하여 결과를 그림 2-(a), 2-(b), 2-(c)와 표 2, 3에 제시하였다. 연구모형인 부분매개모형1을 검증한 결과를 그림 2-(a)에 제시하였다. 분석 결과, 절차공정성 인식에서 종업원 침묵행동으로 가는 경로가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 표 2에서 볼 수 있듯이,  $\chi^2 = 1256.01$ ( $df = 340$ ,  $p < .001$ ), RMSEA = .07, GFI = .84, NFI = .90, CFI = .92, TLI



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임. \* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

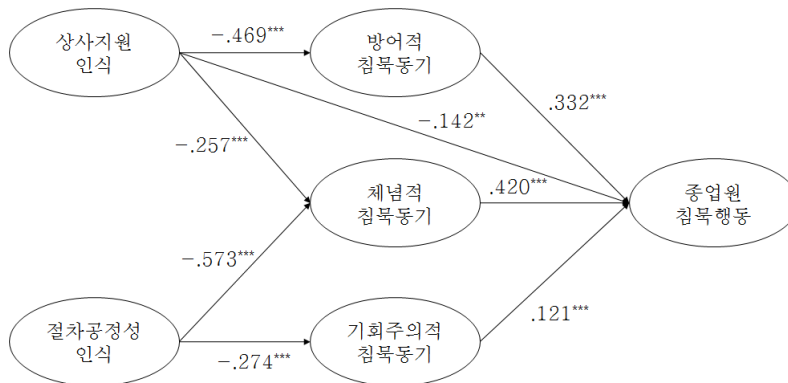
그림 2-(a). 부분매개모형1

=.91로,  $\chi^2$ 은 유의하지만 RMSEA가 .07이고 다른 적합도 지수들도 .90에 근접하거나 이상인 것으로 나타났다.

대안모형인 부분매개모형2는 부분매개모형1의 검증 결과에서 유의하지 않았던 경로인 절차공정성인식에서 종업원 침묵행동으로 가는 경로를 삭제한 부분매개모형이다. 그림 2(b)는 부분매개모형2를 검증한 결과이며, 모든 경로의 표준화 계수가 유의한 것으로 나타났다. 표 2에서 볼 수 있듯이,  $\chi^2=1258.39(df=341,$

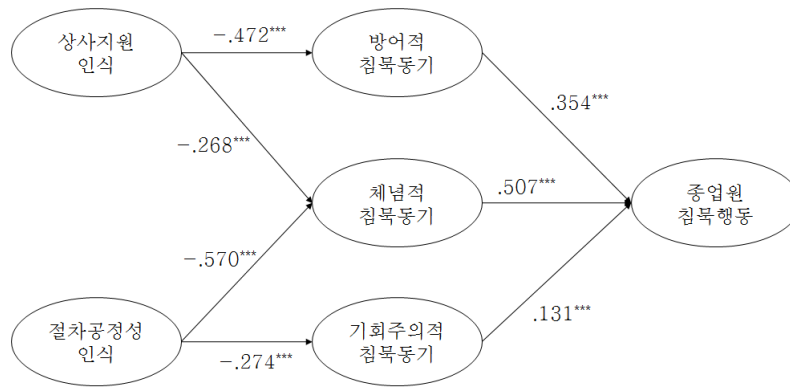
$p < .001)$ , RMSEA=.07, GFI=.84, NFI=.90, CFI=.92, TLI=.91로,  $\chi^2$ 은 유의하지만 RMSEA가 .07이고 다른 적합도 지수들도 .90에 근접하거나 이상인 것으로 나타났다.

대안모형인 완전매개모형은 상사지원인식과 절차공정성인식이 종업원 침묵행동에 미치는 영향과정에서 직접적인 경로는 갖지 않은 채, 침묵동기를 통해 매개되는 경로만 가지는 모형이다. 그림 2(c)는 완전매개모형을 검증한 결과이며, 모든 경로의 표준화 계수가 유의한



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임. \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

그림 2-(b). 부분매개모형2



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임. \*\*\* $p < .001$

그림 2-(c). 완전매개모형

표 2. 연구모형의 적합도

모형	적합도 지수							
	$\chi^2$	df	RMSEA	GFI	NFI	CFI	TLI	ECVI
부분매개1	1256.01***	340	.07	.84	.90	.92	.91	2.793
부분매개2	1258.39***	341	.07	.84	.90	.92	.91	2.794
완전매개	1267.17***	342	.07	.84	.89	.92	.91	2.807

N=498, \*\*\* $p < .001$

것으로 나타났다. 표 2에서 볼 수 있듯이,  $\chi^2 = 1267.17(df=342, p < .001)$ , RMSEA=.07, GFI=.84, NFI=.89, CFI=.92, TLI=.91로,  $\chi^2$ 은 유의하지만 RMSEA가 .07이고 다른 적합도 지수들도 .90에 근접하거나 이상인 것으로 나타났다.

표 2에서 볼 수 있듯이, 3개 모형 모두  $\chi^2$ 이 유의하였으나 절대적 적합도 지수와 상대적 적합도 지수는 대체로 수용할 만한 수준으로 나타났다. 그러나 세 개의 모형은 서로 포함관계에 있는 내재된 모형(nested model)이기 때문에, 적합도 지수 간의 차이가 크지 않으며 거의 유사하였다. 교차타당도 지수(ECVI; expected cross-validation index) 비교 결과, 완전

매개모형에 비해 부분매개모형1, 2가 더 우수한 것으로 나타났지만 그 차이가 크지 않으며 거의 유사하였다. 따라서  $\chi^2$  차이 검증방법을 사용하여 세 개의 모형을 비교하였으며, 결과를 표 3에 제시하였다.

먼저, 부분매개모형과 완전매개모형 간의 비교를 위해 연구모형인 부분매개모형1과 대안모형인 완전매개모형 간의  $\chi^2$  차이 검증을 실시하였다. 분석 결과,  $\Delta\chi^2 = 11.16(\Delta df = 2, p < .01)$ 로 차이가 통계적으로 유의하였다. 따라서 완전매개모형보다 부분매개모형1이 더 적합한 모형임이 확인되었다. 다음으로, 연구모형인 부분매개모형1과 대안모형인 부분매개모



표 3. 모형 간  $\chi^2$  차이 검증

모형	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	
부분매개1 - 완전매개	11.16	2	부분매개모형1 채택
부분매개1 - 부분매개2	2.38	1	부분매개모형2 채택

N=498

형2 간의  $\chi^2$  차이 검증을 실시하였다. 분석 결과,  $\Delta\chi^2=2.38(\Delta df=1, p>.05)$ 로 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 부분매개모형1 보다 부분매개모형2가 더 적합한 모형임이 확인되었다.

따라서 본 연구에서는 최종적으로 부분매개모형2를 채택하였으며, 이는 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 체념적·방어적 침묵동기가 부분 매개하고 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계는 체념적·기회주의적 침묵동기가 완전 매개하는 모형을 나타낸다. 그림 2-(b)에서 볼 수 있듯이, 각 경로의 표준화 계수는 모두 유의한 것으로 나타났다.

간접효과 유의성 검증

최종모형에서 상사지원인식과 절차공정성인식이 침묵동기를 통해 종업원 침묵행동에 미치는 간접효과의 유의성을 검증하기 위해 Bias-corrected bootstrap 검증을 실시하였으며, 결과를 표 4에 제시하였다. 간접효과의 유의성을 검증하기 위해 가장 많이 사용되는 Sobel

검증은 표본분포가 정규분포라고 가정하기 때문에, 간접효과의 유의성 검증에 적절하지 않다(Cheung & Lau, 2008). 반면에 부트스트래핑은 모집단의 분포에 대하여 모수적 가정을 하지 않고 표본 자료의 추론으로 모수를 추론하기 때문에, 간접효과의 유의성을 검증하기에 더 적합하다고 볼 수 있다(김계수, 2010).

분석 결과, 상사지원이 체념적·방어적 침묵동기를 통해 종업원 침묵행동에 미치는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다( $\beta=-.264, p<.001$ ). 또한 절차공정성인식이 체념적·기회주의적 침묵동기를 통해 종업원 침묵행동에 미치는 간접효과도 유의한 것으로 나타났다( $\beta=-.274, p<.001$ ).

최종모형의 적합도와 경로계수, 간접효과에 대한 Bootstrap 검증 결과를 종합적으로 고려할 때, 체념적 침묵동기가 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 2, 방어적 침묵동기가 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 3, 체념적 침묵동기가 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개할 것이라

표 4. 간접효과에 대한 Bootstrap 검증 결과

	Estimate	SE	95% 신뢰구간
상사지원인식 -> 종업원 침묵행동	-.264***	.04	[-.348, -.194]
절차공정성인식 -> 종업원 침묵행동	-.274***	.05	[-.374, -.186]

N=498, \*\*\* $p<.001$

는 가설 5, 기회주의적 침묵동기가 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 6이 지지되었다.

상사지원인식 및 절차공정성인식과 침묵동기 간의 관계

가설 검증을 위해 구조방정식모형 분석을 실시한 결과, 상사지원인식은 체념적 침묵동기( $\beta = -.257, p < .001$ )보다 방어적 침묵동기( $\beta = -.469, p < .001$ )에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 절차공정성인식은 기회주의적 침묵동기( $\beta = -.274, p < .001$ )보다 체념적 침묵동기( $\beta = -.573, p < .001$ )에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 결과는 통제변인의 효과를 고려하지 않은 결과이기 때문에 추가적인 분석을 통해 이들의 관계를 검증하였다. 통제변인의 효과를 통제한 후 상사지원인식 및 절차공정성인식과 종업원 침묵동기 간의 관계를 검증하기 위해 위계적 회귀 분석을 실시하였으며, 결과를 표 5에 제시하였다. 1단계에서 종업원 침묵동기 및 침묵행동에 영향을 미칠 가능성이 있는 인구통계학

적 변인들을 투입하여 그 영향을 통제하였다. 2단계에서는 선행변인인 상사지원인식과 절차공정성인식을 투입하였다.

분석 결과, 상사지원인식은 체념적 침묵동기( $\beta = -.244, p < .001$ )보다 방어적 침묵동기( $\beta = -.417, p < .001$ )에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구조방정식모형 분석 결과와 일치하는 결과이며, 상사의 지원이 부족하다고 인식한 종업원들은 체념적 침묵동기로 인한 침묵행동보다 방어적 침묵동기로 인한 침묵행동을 할 가능성이 더 크다는 것으로 해석할 수 있다.

절차공정성인식은 기회주의적 침묵동기( $\beta = -.222, p < .001$ )보다 체념적 침묵동기( $\beta = -.519, p < .001$ )에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구조방정식모형 분석 결과와 일치하는 결과이며, 조직의 의사결정과정과 관련된 공정성이 낮다고 인식한 종업원들은 기회주의적 침묵동기로 인한 침묵행동보다 체념적 침묵동기로 인한 침묵행동을 할 가능성이 더 크다는 것으로 해석할 수 있다.

표 5. 상사지원인식 및 절차공정성인식과 침묵동기 간의 관계 검증을 위한 위계적 회귀분석 결과

단계	변인	체념적 침묵동기		방어적 침묵동기		기회주의적 침묵동기	
		$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
1	성별	.163***		.065		.054	
	직급	.109*	.034**	.045	.014	-.012	.015
	근무기간	-.116*		-.110*		-.091	
2	상사지원인식	-.244***	.469***	-.417***	.171***		.048***
	절차공정성인식	-.519***				-.222***	

N=498, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## 논 의

본 연구의 목적은 상사지원인식 및 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 침묵동기의 매개역할을 밝히는 것이었다. 구체적으로, 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 체념적·방어적 침묵동기가 매개역할을 하는지, 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 체념적·기회주의적 침묵동기가 매개역할을 하는지를 검증하고자 하였다. 연구 결과, 상사지원인식은 종업원 침묵행동과 부적인 관련이 있었으며, 이들의 관계에서 체념적·방어적 침묵동기가 부분매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 또한 절차공정성인식도 종업원 침묵행동과 부적인 관련이 있었으며, 이들의 관계에서 체념적·기회주의적 침묵동기가 완전매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 보다 자세한 내용은 다음과 같다.

첫째, 상사지원인식은 종업원 침묵행동과 부적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이는 상사지원인식이 종업원 태도와 행동에 중요한 영향을 미친다는 선행연구의 결과들(Hutchison et al., 1986; DeConinck & Johnson, 2009)과 일치한다. 이러한 결과는 상사가 자신의 공헌을 가치 있게 여기며, 복지 증진을 위해 관심을 갖는다고 인식하는 종업원들은 직무 및 조직 관련 이슈에 대한 정보나 의견 등을 의도적으로 말하지 않는 침묵행동을 적게 하며, 그렇지 않다고 인식하는 종업원들은 침묵행동을 더 많이 한다는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 체념적 침묵동기가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사가 자신의 공헌을 가치 있게 여기지 않으며,

자신에게 관심을 갖지 않는다는 종업원들의 인식이 체념적 침묵동기에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 종업원들은 자신이 직무 및 조직 관련 아이디어나 의견을 제시해도 귀 기울여주는 사람이 없으며, 어떠한 것도 변화되지 않을 것이라는 체념으로 인해 침묵하고자 하는 체념적 침묵동기를 갖게 될 것이며, 이러한 동기는 침묵행동으로 이어진다는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 상사지원인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 방어적 침묵동기가 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 종업원들이 직무 및 조직 관련 의견이나 아이디어를 제시했을 때, 상사가 이를 호의적으로 받아들이지 않고 관심 가져주지 않으며 지지해주지 않는다는 종업원들의 인식이 방어적 침묵동기에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 종업원들은 의견이나 정보를 제시할 때에 불확실하고 부정적인 결과에 대한 두려움으로 인해 침묵하고자 하는 방어적 침묵동기를 갖게 될 것이며, 이러한 동기는 침묵행동으로 이어진다는 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 상사지원인식이 체념적 침묵동기에 미치는 영향( $\beta = -.257, p < .001$ )보다 방어적 침묵동기에 미치는 영향( $\beta = -.469, p < .001$ )이 더 크게 나타났다. 이러한 결과는 상사의 지원이 부족하다고 인식한 종업원들은 방어적 침묵동기로 인한 침묵행동을 할 가능성이 더 크다는 것으로 해석할 수 있다.

다섯째, 절차공정성인식은 종업원 침묵행동과 부적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 많은 선행연구들에서 절차공정성인식이 종업원 침묵행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혔으며(Brinsfield, 2009; Duan et al., 2010; Tangirala & Ramanujam, 2008), 본 연구의 결과

도 이와 일치하였다. 이러한 결과는 종업원들이 조직의 의사결정 과정에 자신이 영향력을 미칠 수 있으며 과정이 편견 없이 공정하다고 인식한다면 직무 및 조직 관련 이슈에 대한 정보나 의견 등을 의도적으로 말하지 않는 침묵행동을 적게 하며, 그렇지 않다고 인식한다면 침묵행동을 더 많이 한다는 것으로 해석할 수 있다.

여섯째, 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 체념적 침묵동기가 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 의사결정 과정이 정확하게 이루어지지 않으며, 불공정하게 자신의 의견이 받아들여지지 않는다는 종업원들의 인식은 체념적 침묵동기에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 종업원들은 자신이 의견이나 아이디어를 제시하여 상황을 바꿀 수 있는 능력이 없다고 인식함으로써 개선에 대한 희망을 포기한 채 자포자기하여 침묵하고자 하는 체념적 침묵동기를 갖게 될 것이며, 이러한 동기는 침묵행동으로 이어진다고 해석할 수 있다.

일곱째, 절차공정성인식과 종업원 침묵행동 간의 관계에서 기회주의적 침묵동기가 완전매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직의 의사결정 과정이 공정하지 않고 일관적이지 않으며, 자신의 견해나 감정을 표현하여 의사결정 과정에 영향력을 가지는 것이 어렵다는 종업원들의 인식은 기회주의적 침묵동기에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 즉, 종업원들은 이러한 의사결정 과정 내에서는 자신의 이익을 보호하고 추구하는 것이 어렵다고 인식함으로써 스스로 자신의 이익을 보호하고 추구하기 위해 침묵하고자 하는 기회주의적 침묵동기를 갖게 될 것이며, 이러한 동기는 침묵행동으로 이어진다고 해석할 수

있다.

여덟째, 절차공정성인식이 기회주의적 침묵동기에 미치는 영향( $\beta = -.274, p < .001$ )보다 체념적 침묵동기에 미치는 영향( $\beta = -.573, p < .001$ )이 더 크게 나타났다. 이러한 결과는 조직의 의사결정과정과 관련된 공정성이 낮다고 인식한 종업원들은 체념적 침묵동기로 인한 침묵행동을 할 가능성이 더 크다는 것으로 해석할 수 있다.

#### 연구의 의의 및 실무적 시사점

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 지금까지 조직행동 분야에서 침묵행동을 주요 변수로 다룬 실증 연구가 매우 부족한 실정이며, 선행연구들은 침묵행동과 침묵동기를 단일 구성개념으로 다루었다는 한계점을 갖는다. 그러나 개인 수준의 종업원 침묵행동은 동기에 따라서 개인 및 조직에 미치는 영향이나 결과가 달라질 수 있고, 어떤 개인은 침묵에 대한 동기는 있지만 직접적인 침묵행동은 하지 않을 수 있다. 따라서 본 연구는 기존 연구와 달리, 침묵행동의 내재된 동기를 파악하고 동기 간 차이를 알아보기 위해 침묵행동과 침묵동기를 구분하여 연구하였다는 데 의의가 있다. 또한 종업원 침묵행동의 결과변인에 관심을 두는 기존 연구와 달리, 침묵행동과 침묵동기를 구분하여 각각의 침묵동기에 영향을 미치는 선행변인을 실증적으로 검증했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 선행 연구들은 침묵동기와 침묵행동을 구분해서 측정하지 않았을 뿐만 아니라, 주로 체념적·방어적 침묵행동만을 다루어 왔다. 기회주의를 기반으로 정보를 제공하지 않는 조직 내 침묵은 아직까지 관심을 받지 못

해왔으며, Knoll과 Van Dick(2013)이 제시한 기회주의적 침묵에 대한 선행연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구는 기존 연구와 달리, 종업원들의 침묵행동에 내재된 동기를 파악하고 동기 간 차이를 알아보기 위해 체념적·방어적·기회주의적 침묵동기를 모두 다루어 연구하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 상사지원인식은 체념적·방어적 침묵동기 수준을 낮추어 종업원 침묵행동을 감소시킬 수 있다. 조직 내에서 상사는 종업원들과 가장 빈번하게 상호작용하는 존재이기 때문에, 종업원들과 친밀한 관계를 구축하고 유대감을 형성하여 종업원들이 침묵하지 않고 발언할 수 있는 환경을 만들도록 노력할 필요가 있다. 구체적으로 상사는 종업원들을 하나의 인격체로 존중하고 인정해주며 종업원들의 두려움, 불안, 고민 등을 진심으로 함께 고민해주고, 업무상의 실수에 대해서는 적절한 해결 방안을 제시해 주는 등 멘토 역할을 할 필요가 있다. 이러한 차원에서 많은 조직들은 멘토링 제도를 도입하고 비공식적인 모임을 적극 권장하는 등 조직 내 인적 네트워크 형성에 힘쓰고 있다. 그러나 종업원들에게 이러한 지원을 하더라도 종업원들이 상사가 자신을 지원해주고 있다고 인식하지 않는다면 침묵행동이 줄어들지 않을 것이다. 따라서 종업원들이 상사의 지원을 인식할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

둘째, 절차공정성인식은 체념적·기회주의적 침묵동기 수준을 낮추어 종업원 침묵행동을 감소시킬 수 있다. 따라서 조직 내 종업원들의 침묵행동 감소를 위해서는 조직 차원에서의 구조적인 변화가 필요하다. 이를 위해 조직은 구성원들이 조직의 의사결정 과정을

공정하다고 인식할 수 있도록 공정한 의사결정시스템을 마련할 필요가 있다. 구체적으로 조직은 정확한 정보와 자료를 기반으로 하며 객관적이고 보편적인 윤리적·도덕적 기준에 부합한 의사결정과정을 수립하고, 그러한 과정에서 종업원들에게 의견을 표현할 기회를 주는 등 의사결정시스템의 공정성을 확보할 필요가 있다.

#### 연구의 제한점 및 향후 연구과제

본 연구의 제한점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용된 모든 변인은 설문지를 사용하여 자기보고식으로 측정했기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성이 있다는 제한점을 갖는다. 이러한 동일방법편의를 감소시키기 위해 기존연구들은 객관적인 수치를 사용하거나 동료와 상사를 평정자로 활용하는 등의 노력을 하고 있다. 그러나 동기와 의도성을 기반으로 하는 침묵행동은 외부 관찰자가 쉽게 인식할 수 없기 때문에(Brinsfield, 2009), 침묵행동과 관련된 모든 연구에서 자기보고식 측정방법을 사용해왔다. 따라서 향후 이러한 문제를 해결하기 위해서는 동일방법편의를 감소시킬 수 있는 전략적인 분석방법을 고려해야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 개인 수준의 침묵행동에 내재하는 침묵동기의 영향을 파악하고자 하였기 때문에 집단 및 조직 수준의 영향에 대해서는 고려하지 않았다는 제한점을 갖는다. 종업원 침묵행동은 개인 수준의 행동이지만 조직 내 구성원들 간의 상호작용과 관련된 행동이기 때문에 집단 및 조직 수준 변인과의 관련성을 간과할 수 없다. 또한 개인 수준의 침

목행동은 전업을 통해 조직 수준의 침묵인 조직 침묵으로 이어질 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 상위 수준의 조직 구조 및 환경, 업무 특성이 침묵행동에 미치는 교차수준효과를 연구하는 등 다수준 접근법을 활용할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 선행변인이 침묵행동에 미치는 영향을 단일 시점에서 연구한 횡단연구이기 때문에 상황적 특성의 변화를 고려하지 않았다는 제한점이 있다. 조직 간 경쟁이 심화되고 불안이 가중되는 급격한 환경변화에 따라 많은 조직들은 변화를 수용하고 있다. 이러한 조직변화는 개인, 팀, 조직 모든 차원에 영향을 미치며, 특히 조직 내 개인이 변화에 저항하게 되면 이직 의도나 조직에 대한 불신 등과 같이 조직에 대한 부정적인 결과가 발생할 수 있다(김정수, 유태용, 2009). 변화에 대한 개인들의 저항은 인지, 태도, 행동 등 다양한 측면에서 나타날 수 있기 때문에 종업원 침묵행동으로 이어질 가능성도 있다. 따라서 향후 연구에서는 상황적 특성의 변화가 종업원 침묵행동에 미치는 영향에 대해 종단연구를 실시할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 침묵동기의 선행변인을 밝히는 데 초점을 맞추었지만, 종업원 침묵행동은 침묵동기의 유형에 따라 개인 및 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있고 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 각기 다른 침묵동기로 인한 침묵행동이 과업수행, 맥락수행, 일탈행동, 혁신행동 등 다양한 결과변인에 미치는 영향에서 차이가 있는지를 연구할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강갑원, 김정희, 김종백, 박희순, 이경숙, 이경화 역 (2013). *교육심리학: 이론과 실제*(10판). 서울: 시그마프레스.
- 김계수 (2010). AMOS 18.0 구조방정식 모형 분석. 서울: 한나래 아카데미.
- 김정수, 유태용 (2009). 팀원의 변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 모니터링, 팀 지원행동, 변혁적 리더십의 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(3), 345-371.
- 김효창, 이지연 역 (2009). *학습심리학*. 서울: 학지사.
- 신규희 (2013). 상사의 공정성이 종사원의 침묵행위와 정서·경력몰입에 미치는 영향: 호텔 F&B 조직을 중심으로. *경희대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- 심준섭 (2013). *구조방정식모형*. 경기: 범문사.
- 유태용 역 (2012). *산업 및 조직심리학*(10판). 서울: 시그마프레스.
- 이재훈, 최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. *인사·조직연구*, 12(1), 93-132.
- 이학식, 임지훈 (2011). 구조방정식모형분석과 AMOS 18.0/19.0. 서울: 집현재.
- 정현선 (2013). 침묵과 발언 행동의 변별성: 측정 모형 비교 및 침묵 행동의 증분 설명력. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 19(1), 1-17.
- 정현선, 박동건 (2013). 종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직심리*, 26(1), 73-101.
- 정현선, 하현경, 박동건 (2010). 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의

- 를 통한 자기 효능감의 매개된 조절 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23(1), 89-104.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measure, and examination of related factors*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333-351.
- Duan, J., Lam, W., Chen, Z., & Zhong, J. A. (2010). Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(9), 1287-1296.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-425.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Hutchison, S., Sowa, D., Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- John, G. (1984). An empirical investigation of

- some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 278-289.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. M. Greenberg, & R. Wills(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*(pp.27-55). New York: Plenum.
- Malatesta, R. M. (1995). *Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework*. UMI Dissertation Services.
- 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 employees 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(4), 706-725.
- Oppel Jr, R. A. (2002). Enron official says many knew about shaky company finances. *New York Times*. 2월 15일자. <http://www.nytimes.com>에서 자료 얻음.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- 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.

1차 원고접수 : 2014. 01. 10

2차 원고접수 : 2014. 04. 08

최종게재결정 : 2014. 05. 20



## **The Mediating Effect of Silence Motivation on the Relationships among Employee Silence Behavior, Perceived Supervisor Support, and Perceived Procedural Justice**

**A-Reum Jo**

**Tae-Yong Yoo**

Kwangwoon University

The purposes of this study were to investigate the relationship between perceived supervisor support and employee silence behavior, the mediating roles of acquiescent silence motivation and defensive silence motivation in the relationship between perceived supervisor support and employee silence behavior, the relationship between perceived procedural justice and employee silence behavior, and the mediating roles of acquiescent silence motivation and opportunistic silence motivation in the relationship between perceived procedural justice and employee silence behavior. Using the survey research method, data were collected from 498 employees who were working in a variety of organizations in Korea. The results of this study showed that perceived supervisor support is negatively related with employee silence behavior. And the relationship between perceived supervisor support and employee silence behavior is partially mediated by acquiescent silence motivation and defensive silence motivation. Also, perceived procedural justice is negatively related with employee silence behavior. The relationship between perceived procedural justice and employee silence behavior is fully mediated by acquiescent silence motivation and opportunistic silence motivation. Based on these results, we discussed the implications of study, limitations, and the suggestions for future research.

*Key words* : *employee silence behavior, silence motivation, perceived supervisor support, perceived procedural justice*