



조직 구성원이 조직이나 맡은 역할에 대해 의견을 말하는 것은 많은 고민과 용기를 필요로 한다. 자신의 의견을 제안하는 행동이 어떠한 결과를 초래할지 알 수 없기 때문에 대다수는 침묵하는 경우가 많으며 활발한 의사소통이 이루어져야 할 회의시간에도 입을 열지 않는다. Ryan과 Oestreich(1991)의 연구 결과에 따르면 참가자의 70%가 핵심적인 이슈나 문제에 침묵한 경험이 있는 것으로 나타났다. 이러한 침묵을 유발하는 원인으로 비합리적 업무프로세스, 권위적인 상사에 대한 두려움, 발언 기회의 부족, 동료의 시선, 윤리적 책임 의식, 곤란한 상황 회피와 같은 요인들이 존재한다(Beheshtifar, Borhani, & Moghadam, 2012). 결국, 조직 구성원의 침묵은 다양한 원인에 의해 발생하며 외부의 위협으로부터 자신을 보호하거나 비합리적인 조직 역동으로부터 소진되는 자신의 자원을 보존하기 위한 전략적인 의사소통 방법이라고 할 수 있다.

종업원은 조직 성공을 위한 변화, 창의성, 학습, 혁신의 주요한 자원으로 간주된다. 하지만 이들이 의견이나 제안사항을 가지고 있어도 조직에 알리지 않는다면 침묵은 개인 수준에 국한되는 것이 아닌 조직 수준의 침묵으로 확대되고(정현선, 박동건, 2013) 조직 내 단절이 심화될 것이다. 이는 종업원들이 조직의 변화를 위한 노력에 참여하지 않고 적응하는 것을 어렵게 만들기 때문에(Ryan & Oestreich, 1991) 종업원 침묵행동에 대한 연구는 향후 발생하게 될 문제를 예방하고 대처하는 방법을 강구하기 위해 중요하다.

이렇듯 조직은 침묵행동에 관심을 가질 필요가 있으며 직장에서 침묵과 관련된 이슈는 최근 많은 관심을 받고 있다. 그 동안 침묵이 결국, 이직과 같은 가치 없는 행동을 촉진시

키고(Bagheri, Zarei, & Aeen, 2012) 조직 구성원과 조직 효과성을 저해한다는 연구 결과에도 불구하고 연구자들의 주목을 받지 못했다(Morrison & Milliken, 2000). 종업원 침묵행동은 표면적으로 단순히 말 하지 않는 상태로 나타나며 구성원이 조직에 도움이 되는 정보와 의견을 가지고 있지만 의도적으로 침묵하는지 또는 아무 생각이 없는지 확인할 수 없었기 때문이다. 조직 구성원이 의견을 제안하는 일은 매우 중요하며 침묵이 지속된다면 조직 효과성이 저해되기 때문에 많은 비용이 발생하게 될 것이다.

침묵은 조직의 개선과 향상을 위한 방법이 있는데도 의도적으로 말하지 않는다는 점에서 단순히 말하지 않는 것 이상의 의미를 지니고 있다. 침묵행동의 선행연구들은 상사 리더십이나 조직 풍토 측면의 연구가 주를 이루고 있으며 직무 관련 요인에 대한 연구는 매우 부족한 실정이다(조아름, 유태용, 2014). 따라서 본 연구에서는 역할스트레스로 분류되는 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하에 대한 종업원의 인식이 심리적 주인의식이라는 매개변인을 통해 종업원의 침묵행동에 어떠한 영향을 미치는지 탐구하여 침묵행동과 관련된 연구를 확장하는 데 기여할 수 있을 것이다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다. 첫째, 종업원 침묵행동을 예측하는 데 있어서 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하가 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 자원보존 이론을 바탕으로 역할스트레스 상황은 조직 구성원이 역할을 수행하기 위해 한정된 자원을 배분하기 힘든 심리적인 갈등상태라고 할 수 있다. 구성원은 추가적인 자원 상실을 막고 보존하기 위한 방법의 일환으로 아이디어나 정보를 제공하지 않는 침묵행동을 보일 것

이다. 따라서 본 연구는 역기능적 직무특성인 역할스트레스가 종업원 침묵행동에 미치는 영향을 밝힘으로써 종업원 침묵행동의 연구 영역을 확대하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

둘째, 심리적 주인의식이 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하와 종업원 침묵행동 간 관계를 매개하는지 살펴보고자 한다. 역할스트레스가 조직과 구성원 간 긴밀한 관계를 기반으로 한 심리적 주인의식에 부정적인 영향을 미치고 의도적으로 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 제공하지 않는 종업원 침묵행동에 영향을 미치는 과정을 살펴봄으로써 종업원 침묵행동이 유발되는 심리적 메커니즘을 확인할 수 있을 것이다.

셋째, 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계에서 상사지원인식의 조절효과를 살펴보고자 한다. 상사지원인식은 상사가 가치 있는 도움과 지원을 제공한다고 인식하는 것으로 종업원이 상사의 지원을 지각할 경우 조직에 긍정적인 결과를 가져다준다(Bhantumnavin, 2003). 종업원이 자신의 상사가 지원해준다고 인식하면 조직에 대한 애착과 소속감을 느끼고, 조직에 도움이 되는 성과를 창출하기 위해 더욱 노력할 것이다. 즉, 상사지원인식은 종업원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계에도 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 상사지원인식의 조절효과를 확인함으로써 종업원 침묵행동에 영향을 미치는 상사의 영향력을 알아보고자 한다.

#### 종업원 침묵행동

침묵 관련 연구는 그 동안 많은 연구자들의 주목을 받지 못했으나 Morrison과 Milliken(2000)

이 조직 침묵(organizational silence)을 제안하면서 침묵의 원인과 결과를 밝히기 위한 연구들이 진행되어 왔다. 이들은 조직 침묵이 조직 수준에서 나타나는 침묵 현상으로, 구성원들이 조직 문제에 대한 의견과 개선 사항을 제안하지 않는 집단적 현상으로부터 발생한다고 설명하였다. 하지만 집단 수준의 침묵에 초점을 두었기 때문에 조직 내 특정 구성원이 침묵하는 원인에 관심을 가지지 않았다. Pinder와 Harlos(2001)는 개인 수준의 침묵행동을 구성원이 조직 환경에 대한 행동적, 인지적, 정서적 평가와 관련하여 진실한 의견을 제안하지 않는 것으로 정의하였다.

종업원 침묵행동은 의도적으로 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 제공하지 않는 행동이라고 할 수 있다(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). 종업원 침묵행동과 관련하여 대다수 연구자들의 공통된 주장은 조직 구성원 스스로가 ‘의도적으로(intentionally)’ 조직에 이로운 의견을 말하지 않기로 선택한다는 것이다. 종업원 침묵행동은 종업원이 문제를 해결하고 개선할 수 있는 아이디어가 있음에도 말로 표현하지 않고 자신의 내부에 담아두는 상태라고 볼 수 있다. Pinder와 Harlos(2001) 또한 침묵이 주도적이고, 의식적이며, 의도적인 목적을 가진 내재적 동기에 의해 발생한다고 언급하였다. 따라서 아이디어나 의견이 없어서 말하지 않는 구성원과 효과적인 방안이 있음에도 말하지 않는 구성원을 구분해야 한다. 하지만 전자와 후자 모두 표면적으로 보았을 때 단순히 말을 하지 않는 상태로 보이기 때문에 침묵하는 구성원을 구별하기가 힘들다. 침묵에 관하여 많은 연구가 진행되지 않은 점이 바로 침묵이 눈에 보이지 않기 때문이다. 몇몇 연구자들은 침묵을 업무와 관련된 아

이디어, 정보, 의견 등을 표현하는 행동(Van Dyne et al., 2003)인 발언(voice)과 동일 차원의 반대 개념인 것으로 생각하기도 했지만 침묵은 말하지 않는 것 이상의 의미를 지닌다.

침묵 관련 연구가 진행되면서 발언행동과 침묵행동은 구별되며 각기 다른 목적을 가진 의사소통 방법이라는 주장이 대두되었다(정현선, 2013; 조아름, 유태용, 2014; Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003). 정현선(2013)은 침묵행동과 발언행동이 구별되는 개념이며 침묵행동이 조직 수준까지 전염될 수 있음을 확인하였다. Van Dyne 등(2003)은 침묵행동을 유발하는 침묵동기의 유형을 낮은 자기 효능감으로 인한 침묵 동기, 외부의 위협이 두려워 자신을 보호하기 위한 침묵 동기, 이타적으로 타인과 조직의 이익을 위한 침묵동기로 구분하였다. Beheshtifar 등(2012)은 종업원의 침묵행동의 원인으로 비합리적 업무프로세스, 비인격적인 상사, 발언 기회 부족, 동료의 시선, 좁은 윤리적 책임 의식, 곤란한 상황 회피 등을 제안했다. Withey와 Cooper(1989)는 침묵행동이 발생하는 개인 수준 요인으로 낮은 직무만족을, 조직 수준 요인으로 조직 풍토, 공식적인 의사소통 채널의 존재 여부를 제안했다. 침묵행동이 지속된다면 스트레스 증가, 냉소주의, 불만족, 몰입저하와 같은 부정적인 태도가 형성되며(Beer & Eisenstat, 2000; Milliken, Morrisson, & Hewlin, 2003; Perlow & Repenning, 2009) 잦은 결근과 이직 같은 행동이 촉진된다(Bagheri et al., 2012).

역할스트레스(역할갈등, 역할모호성, 역할과부하)

역할은 특정 지위와 관련된 것으로 지위에

기대되는 적합한 행동으로 정의되며(Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) 비교적 폭넓고 자기 주도적인 요소를 포함하고 있는 것으로 알려져 있다. 또한 조직에서 역할은 상사, 동료, 부하 등 다양한 관계에서 기대의 집합이다(류수민, 유태용, 2015). 예를 들어, 조직 구성원은 상사, 부하, 동료와 과업 내·외적으로 그리고 직·간접적으로 다양한 관계를 맺을 수 있고 이러한 관계에서 상대에게 원하는 역할은 제각기 다르게 나타난다.

과거부터 조직행동 연구자들은 역할스트레스에 많은 관심을 가져왔으며 이는 직장 내 가장 대표적인 심리사회적 스트레스원(stressor)으로 알려져 있다(Glazer & Beehr, 2005; Kahn & Byosiere, 1992). 일반적으로 특정 개인에게 부과된 역할이 한계이상으로 요구될 경우 역할스트레스가 증가한다(Sauter, Murphy, & Hurrell, 1990). Lee와 Ashforth(1996)는 역할스트레스가 정서적 소진과 비인격화를 유발한다는 것을 밝혔으며, 이직의도의 증가(류수민, 유태용, 2015), 조직몰입의 감소(Agarwal, 1993) 등 부정적인 결과를 초래한다.

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek 및 Rosenthal(1964)은 초창기에 역할의 역기능으로 역할갈등과 역할모호성 두 가지 유형을 소개하였고, Rizzo 등(1970)이 역할과부하를 제안하면서 역할스트레스 개념이 구체화되었다. 역할갈등은 개인에게 기대되는 행동이 일관적이지 않을 때 발생하며 스트레스, 불만족, 비효과적인 수행을 하도록 만든다(Rizzo et al., 1970). Ivancevich와 Matteson(1980)은 이를 역할 기대의 불일치에 대한 지각이라고 언급하였다. 즉, 역할을 수행하면서 방향성이 다른 역할이나 기대를 요구받을 때 발생하는 정신적 혼돈 상태라고 할 수 있다(Kahn et al., 1964).

역할보호성은 주어진 지위에 필요한 정보가 부족한 상태를 뜻한다(Kahn et al., 1964). 주로 수행 장면에서 특정 활동에 대한 불확실성을 반영하고 있으며(Churchill Jr, Ford, & Walker Jr, 1974) 역할 수행의 방법과 권한이 확실하지 않은 상태이기 때문에 문제를 야기할 수 있다(Dubinsky & Hartley, 1986). 역할에 대한 정보가 불충분하다면 불만족, 불안을 경험하고 현실을 왜곡하고 비효과적인 수행을 증가시킨다(Rizzo et al., 1970). 더해서 긴장의 증가(Vandenbergh, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2011), 자부심의 감소, 무기력을 유발한다(Kahn et al., 1964).

역할과부하는 과업을 처리할 시간이 부족하거나 여러 역할에 참여하는 등 개인의 자원에 비해 많은 요구를 감당할 때 발생하는 어려움으로 직무를 완수하지 못하는 상태를 뜻한다(Pfeffer, 1982). 특히 조직 구성원은 가용할 수 있는 시간과 능력 이상으로 감당하기 힘든 역할과 과업을 부여받을 때 역할과부하를 느끼기 쉽다(Rizzo et al., 1970). 역할과부하를 느끼는 구성원은 초조하고, 불안하며, 무기력감을 느끼게 되어 결국 스트레스 상황에 직면하게 된다.

#### 역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계

Hobfoll(1989)이 제안한 자원보존이론(conservation of resources theory)에 따르면 개인은 자신이 지닌 목적을 이루기 위해 가치 있는 도구적, 사회적, 심리적 자원을 얻으려 하고 기존의 자원을 유지하려는 동기를 가지고 있다. 자원이란 존재만으로 가치 있거나 이를 얻기 위한 수단으로 사용될 수 있는 물건, 고용, 업무조건, 에너지, 지식 등이 포함되며 자

원 상실 경험은 자원을 제한시키기 때문에 부정적 태도와 행동을 유발한다(Schaufeli & Bakker, 2004). 이러한 상황은 심리적인 스트레스와 소진을 발생시키며 개인이 자원 손실의 위협을 받을 경우 자원을 유지하고 보호하려 한다(Hobfoll, 2001). 즉, 자원보존이론을 바탕으로 종업원은 조직이 역할과 관련하여 과도한 요구를 할 경우 역할스트레스를 경험하며 이를 개선하기 위해 이로운 의견과 아이디어가 있어도 자신의 자원을 보호하기 위해 침묵할 것이다. 왜냐하면 역할스트레스는 과도한 요구로 인한 자원의 결핍 상태이기 때문에 개인은 자원을 보호하기 위해 에너지가 소모되는 활동은 하지 않을 것이다.

이렇듯 자원보존이론에 따라서 역할스트레스와 침묵행동 간 관계를 예측해볼 수 있지만 이러한 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 거의 없는 실정이다. 역할스트레스는 불안, 긴장, 정서소진, 체념의 정서를 유발하며(Kahn et al., 1964; Lee & Ashforth, 1996), 이러한 부정적인 정서는 침묵행동을 유발하는 주요한 동기(Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003)로 작용한다. Chiu, Yeh 및 Huang(2015)은 역할갈등과 역할보호성이 일탈행동과 정적으로 관련이 있음을 밝혔으며, Beheshtifar 등(2012)도 종업원 침묵행동의 원인 중 하나로 비합리적 업무프로세스를 지적하였다.

역할스트레스를 겪는 상황에서 종업원은 할당된 시간, 노력, 에너지와 같은 자원을 역할과 직무를 수행하는 데 적합하게 배분할 수 없기 때문에 부정적 정서로 인해 손실될 수 있는 자신의 자원을 보호하기 위해 침묵행동을 할 가능성이 크다. 구체적으로 조직에서 맡은 업무나 역할이 충돌하기 때문에 역할갈등을 겪는 경우 상반된 역할에 자원을 투자하

는 데 시간과 노력, 에너지가 따른다. 명확하게 정의되지 않은 업무나 역할로 인해 역할모호성을 겪는 경우에는 자원을 적재적소에 투입하기 어렵다. 마지막으로 조직에서 할당받은 업무에 예상하지 못한 시간과 에너지를 투입함으로써 역할과부하를 겪는 종업원은 향후 조직에 대한 자신의 자원 투자를 줄일 것이다. 조직 구성원의 아이디어와 의견 또한 자원으로 볼 수 있으며 이를 제안하는 행동도 마찬가지로 에너지가 요구되고 시간과 노력을 들여야 하는 행동이기 때문에 종업원은 자신의 자원을 보호하기 위해 침묵행동을 할 가능성이 있음을 예상할 수 있다. 따라서 선행연구와 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 역할스트레스는 종업원 침묵행동과 정(+ )적 관계가 있을 것이다.

**가설 1-1.** 역할갈등은 종업원 침묵행동과 정(+ )적 관계가 있을 것이다.

**가설 1-2.** 역할모호성은 종업원 침묵행동과 정(+ )적 관계가 있을 것이다.

**가설 1-3.** 역할과부하는 종업원 침묵행동과 정(+ )적 관계가 있을 것이다.

### 심리적 주인의식

심리적 주인의식(psychological ownership)은 어떤 특정한 대상에 대하여 소유감을 느끼는 현상을 심리적으로 경험하는 것(Van Dyne & Pierce, 2004)과 특정 대상에게 책임감을 가지는 것을 의미한다(Pierce, Kostova, & Dirks, 2001). 심리적 주인의식은 조직, 작업 공간, 직무, 과업, 장비, 아이디어, 제안 등 많은 대상에 대해 형성될 수 있다(Rudmin & Berry, 1987;

Van Dyne & Pierce, 2004). 종업원들에게 역할을 부여하는 주체는 조직이기 때문에 본 연구에서는 종업원들이 조직에 대해 느끼는 조직 기반 심리적 주인의식을 다루었다.

본래 심리적 주인의식은 종업원 지주제(Employee Stock Ownership Plan; ESOP)에 의해 처음으로 등장하였다. 종업원 지주제는 종업원이 성과 보상의 일환으로 자회사의 주식을 받았을 때 자사 주식을 보유한 구성원은 자사 주식을 보유하지 않은 종업원 보다 높은 주인의식을 느끼고 이를 통해 우수한 성과를 낼 것으로 가정하고 등장한 개념이다. 이후 Pierce, Rubinfeld 및 Morgan(1991)은 합법적인 자사주 소유로 인한 주인의식은 공식적 주인의식(formal ownership)으로, 실제로 자사주를 소유하고 있지 않아도 경험하게 되는 비공식적 주인의식(informal ownership)을 심리적 주인의식으로 정의하였다.

Pierce 등(2001)은 심리적 주인의식의 동기적 근원을 세 가지로 설명하였다. 첫 번째로, 머무를 장소를 가지는 것은 소속감을 가지기 위한 기본적인 욕구로서 자신만의 공간을 갖도록 하는 동기이다. 두 번째로, 효능감에 대한 동기는 개인이 할 수 있다는 느낌을 갖는 일반적인 인간 욕구이다. 마지막은 자기 정체성에 관한 것으로 명확하게 자기에 대한 느낌을 가지려는 욕구이다. 대상에 대한 정보를 많이 알고 있으며 친근감이 높고 더 긴밀한 정보가 제공되는 경우 심리적 주인의식이 높아진다(Pierce, O'driscoll, & Coghlan, 2004). 조직은 종업원에게 직무, 제품, 팀과 같은 다양한 영역에 투자하도록 기회를 제공하며 대상에 투자한 시간과 노력, 에너지가 많을수록 종업원의 심리적 주인의식이 높아진다(Pierce et al., 2001).

심리적 주인의식은 종업원의 태도와 행동을 예측하는 중요 변인으로(Pierce et al., 2001; Vandewalle, Van Dyne, & Kostova, 1995) 직무 관련 요인들과의 관련성이 주로 연구되었다(이수민, 2010). 이전 연구에서 심리적 주인의식과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 조직에 긍정적인 변인에 관하여 많은 연구가 이루어졌다(Van Dyne & Pierce, 2004). 하지만 심리적 주인의식과 일탈행동, 반생산적 작업행동 등 조직에 부정적인 영향을 미치는 변인과 관련된 연구는 상대적으로 적은 실정이다(Yildiz, Alpkan, Ates, & Sezen, 2015). 심리적 주인의식이 낮을 때 조직몰입과 조직시민행동의 감소를 예측할 수 있지만 반생산적 행동인 종업원 침묵행동을 다룬 연구는 드문 실정이다. 심리적 주인의식은 조직 내에서 발생하는 것이기 때문에 심리적 주인의식이 감소되어 나타나는 결과를 사전에 예방하기 위해서라도 조직 구성원의 긍정적인 행동과 태도뿐만 아니라 부정적인 행동과의 관련성을 알아보는 연구가 필요하다.

#### 역할스트레스와 심리적 주인의식 간 관계

스트레스원-스트레스 반응(stressor-strain) 관점에 따르면 스트레스원은 스트레스 처리과정을 통해 분노, 긴장, 고갈과 같은 스트레스 반응을 자극하기 때문에(Jex, 1998), 역할스트레스 또한 스트레스원의 유형으로 부정적 정서와 인지를 유발한다고 볼 수 있다. Demerouti, Bakker, Nachreiner 및 Schaufeli(2001)는 직무요구에 포함되는 변수로 역할스트레스를 언급했으며 많은 연구자들 또한 역할스트레스를 직무요구로 간주하고 많은 연구를 진행하였다(Fisher & Gitelson, 1983; Karasek & Theorell,

1990). Schaufeli와 Bakker(2004)에 의하면, 구성원들은 직무요구를 충족하기 위해 많은 노력, 정신적 에너지와 시간을 소모하며 스트레스, 우울, 탈진과 같은 반응에 더해져 직무에 대한 가치를 절하시키기도 한다(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

심리적 주인의식이 유발될 수 있는 조건인 대상에 대한 통제, 대상에 대한 근접지식, 대상에 대한 투자를 바탕으로 역할스트레스와 심리적 주인의식 간 관계를 예측해 볼 수 있다. 역할갈등의 경우 서로 상반되는 역할이나 기대가 주어진 상태이기 때문에 자신이 원하는 한 가지 방향으로 역할을 수행할 수 없는 상황이므로 통제감이 낮아질 수 있다. 역할모호성의 경우 역할에 대한 정보가 부족한 상태이기 때문에 역할에 대한 지식이 부족한 상황이다. 마지막으로, 역할과부하의 경우 역할에 자발적으로 시간과 노력을 투자하기 보다는 조직에서 주어진 역할 때문에 과도한 자원을 투자해야 하는 상황이다. 따라서 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하와 같은 역할스트레스가 지속된다면 조직 내에서 책임감과 소속감을 상실하게 되어 심리적 주인의식이 낮아질 것이다.

역할스트레스와 심리적 주인의식 간 관계를 직접적으로 다룬 연구는 없으나 유사한 연구를 통해 두 변인 간 관계를 추론해볼 수 있다. 이규용과 송정수(2014)는 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백으로 구성된 직무특성이 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 이와 반대로 직무에서 역할스트레스를 경험하게 되면 구성원은 직무요구가 초래하는 불안, 좌절, 소진, 무기력, 낮은 자존감과 같은 부정적 영향에 노출

되고 역할을 부여한 조직에 대한 책임감과 소속감이 약화될 것이다. 따라서 역할갈등, 역할 모호성, 역할과부하가 높을 경우 직무와 역할에 대한 책임감, 소속감 같은 심리적 주인의식이 낮아질 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 역할스트레스는 심리적 주인의식과 부(-)적 관계가 있을 것이다.

**가설 2-1.** 역할갈등은 심리적 주인의식과 부(-)적 관계가 있을 것이다.

**가설 2-2.** 역할모호성은 심리적 주인의식과 부(-)적 관계가 있을 것이다.

**가설 2-3.** 역할과부하는 심리적 주인의식과 부(-)적 관계가 있을 것이다.

#### 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계

심리적 주인의식과 작업행동 간 관계에 대한 실증 연구는 증가하는 추세이며(Liu, Wang, Hui, & Lee, 2012), 선행연구에서는 주로 심리적 주인의식과 조직시민행동, 발언행동 간 관계 같은 긍정적인 측면을 다루어 왔다(Bernhard & O'Driscoll, 2011; Van Dyne & Pierce, 2004). 심리적 주인의식은 특정 행동의 발생 원인을 설명해 줄 수 있는 변인으로(Pan, Qin, & Gao, 2014) 긍정적인 행동뿐만 아니라 반생산적 행동, 이탈행동 등 부정적인 행동의 발생의 근거가 될 수 있다. 불행하게도 조직 내 구성원의 반생산적 행동이 증가하는 추세이며(Holtz & Harold, 2013), 많은 조직행동 연구자들은 직장 내 이탈행동과 반생산적 행동에 관심을 가지고 있다(Fox, Spector, & Miles, 2001; Holtz & Harold, 2013). 특히, 종업원 침묵행동은 조직에 몰입하지 않고 결과적으로

이탈에 이르도록 만드는 비효과적인 행동으로 조직 구성원과 조직의 안녕에 영향을 미치기 때문에 원인을 규명하기 위해 많은 연구가 필요하다.

심리적 주인의식의 감소는 조직과 구성원의 계약이 매우 약해지고 소속감과 책임감의 저하를 수반하기 때문에 의도적으로 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 제공하지 않는 침묵행동을 보일 가능성이 높다. 심리적 주인의식이 낮은 사람들은 수동적인 문제 해결 접근을 취하며, 현 상황을 개선하고자 하는 의지가 없고 무기력하기 때문에 특정 대상이나 자신의 문제를 해결하는 데 참여하지 않게 되므로(McLean Parks, Ma, & Gallagher, 2010) 결국 침묵에 이르게 될 것이다. 하지만 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 매우 부족하다. 인도네시아에서 Riantoputra, Maharisa 및 Faridhal (2016)이 직무에 대한 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계를 검증하고자 했으나 유의한 관계가 없었다. 이 연구에서는 직무에 대한 심리적 주인의식을 다루었기 때문에 조직에 대한 심리적 주인의식을 측정해서 종업원 침묵행동과의 관계를 연구했다면 다른 결과가 나타났을 가능성이 있다. 또한 Peng과 Pierce(2015)는 중국에서 직무에 대한 심리적 주인의식이 종업원의 지식 은폐 행동(knowledge-withholding)에 영향을 미치지 않았지만 조직에 대한 심리적 주인의식은 지식 은폐 행동과 부적인 관계가 있음을 확인하였다. 지식 은폐 행동은 의도적으로 자신이 가지고 있는 지식을 공유하지 않고 감추는 행동으로(Connelly, Zwieg, Webster, & Trougakos, 2012) 종업원 침묵행동과 개념적으로 유사하다. 따라서 조직에 대한 심리적 주인의식은 종업원 침



목행동과 부적인 관계가 있을 것으로 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 심리적 주인의식은 종업원 침묵행동과 부(-)적 관계가 있을 것이다.

#### 심리적 주인의식의 매개효과

조직 구성원은 조직과 맺은 계약을 이행하기 위해 직무와 역할에 시간과 노력 등 자원을 투자하고 충실히 수행하려고 한다. 그러나 조직의 요구가 개인의 자원보다 많을 경우 구성원은 조직이 자신의 안위와 안녕, 건강에 관심이 없다고 지각하기 때문에 조직과의 관계가 불편하고 결속이 약해지며 조직이 자신의 일부라는 생각이 줄어들 것이다. 이러한 상황에서는 조직에 대한 책임감과 친근감이 감소되어 심리적으로 주인의식을 느끼지 못할 가능성이 크다. 심리적 주인의식이 낮아진 상태 즉, 자신이 수행하는 역할과 소속된 조직으로부터 분리되는 경우 구성원은 좌절과 같은 부정적인 정서를 경험하게 된다(Pierce & Jussilla, 2011).

Blascovich와 Kelsey(1990)는 낮은 수준의 심리적 주인의식이 문제 해결에 수동적인 접근을 취하도록 만들고 심지어 묵인하도록 만든다고 주장하였으며, 결과적으로 이들은 특정 대상의 문제를 고려하는 해결에 참여하지 않게 된다(McLean Parks et al., 2010). 즉, 심리적 주인의식의 핵심이 되는 소속감과 유대감의 감소를 지각하면 더 이상 조직을 자신의 일부로 생각하지 않고 지속적으로 불편함, 불만족을 느끼고 자신의 시간과 노력을 투자하지 않을 것이다(류수민, 유태용, 2015). Peng과 Pierce(2015)의 연구에서 심리적 주인의식이 낮을수

록 조직에 도움이 되는 아이디어, 정보 등 지식을 더욱 감추는 행동을 유발했기 때문에 심리적 주인의식이 낮아지면 침묵행동을 하게 될 것으로 추론 할 수 있다.

이상의 논의를 종합하여 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하에 대한 종업원의 인식과 침묵행동 간 관계를 심리적 주인의식이 매개할 것이라고 가정하였다. 조직이 지속적으로 상반되는 기대를 요구하고(역할갈등), 역할에 대한 구체적 정보를 주지 않고(역할모호성), 기대되는 책임이나 업무를 처리하지 못할 만큼 과도하게 요구하여(역할과부하) 예상불가능한 시간과 에너지와 같은 자원을 추가적으로 계속 소모하게 되는 경우 종업원은 불안, 낮은 자존감, 불만족, 낮은 통제가능성, 무기력, 좌절 등을 경험하게 된다(Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001; Ivancevich & Matteson, 1980). 따라서 기존에 맺었던 계약에서 어긋남을 인식하게 되어 조직과 맺었던 관계, 결속, 책임감이 약해지고 결국 조직에 대한 의견과 아이디어 제안 등 자원 투자 노력을 하지 않으려고 할 것이다. 즉, 심리적 주인의식이 낮은 구성원은 조직을 향한 기여를 낮추기 위해 의도적으로 의견이나 아이디어를 내놓지 않는 침묵행동을 보일 것이다. 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 심리적 주인의식은 역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계를 매개할 것이다.

**가설 4-1.** 심리적 주인의식은 역할갈등과 종업원 침묵행동 간 관계를 매개할 것이다.

**가설 4-2.** 심리적 주인의식은 역할모호성과 종업원 침묵행동 간 관계를 매개할 것이다.

**가설 4-3.** 심리적 주인의식은 역할과부하와 종업원 침묵행동 간 관계를 매개할 것이다.

상사지원인식의 조절효과

상사지원인식은 조직 구성원이 상사의 기여가 가치있고, 상사가 도움을 제공하고, 조직 구성원의 안녕을 보살펴준다고 믿는 것이다(Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). 조직지원이론(organizational support theory)에 따르면, 조직에서 상사는 부하에게 조직의 대변인(agency)으로 인식되기 때문에 상사의 행동이나 활동을 조직 자체의 행동으로 보기도 한다(Levinson, 1965). 하지만 상사지원인식과 조직지원인식은 구별되는 개념이다(조아름, 유태용, 2014). 상사지원인식은 상사가 구성원에게 어떻게 자원을 제공하는지에 초점을 두고 있기 때문에 조직 구성원은 서로 다른 교환관계를 발전시킨다.

조직 구성원이 상사의 지원을 인식할 경우 긍정적 정서와 신뢰는 높아지며(Dirks & Ferrin, 2002), 정서고갈 및 소진과 같은 부정적인 심리 상태는 줄어든다(Campbell, Perry, Maetz Jr, Allen, & Griffeth, 2013). 조직 내에서 상사지원인식을 높게 지각할수록 구성원은 상사를 문제 해결을 돕는 조력자로 느끼고 자신이 인정

받고 있다고 생각한다(이하나, 허찬영, 2015). 상사지원인식의 수준에 따라 심리적 주인의식이 조직 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 상사지원인식이 높은 구성원은 상사를 조직의 대리인으로 느끼며 상사의 지원행동을 바탕으로 확신과 용기를 가지고 조직에 대한 의견과 아이디어를 제시할 가능성이 크다. 즉, 종업원이 조직이나 직무를 개선할 수 있는 아이디어나 정보를 가지고 있을 때 자신을 지원해주는 상사에게 보답하기 위해 의견을 제시함으로써 침묵행동을 할 가능성이 줄어들 것이다. 따라서 상사가 종업원의 안녕에 관심이 있고 지원해준다고 지각할수록 심리적 주인의식과 침묵행동 간 부적 관계가 강해질 것이다. 이처럼 상사지원인식이 심리적 주인의식과 침묵행동 간 관계를 조절할 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 5.** 상사지원인식이 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계를 조절할 것이다.

구체적으로, 상사지원인식이 높을수록 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 부(-)적 관

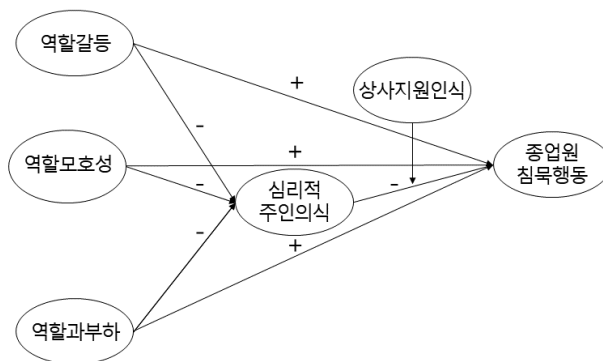


그림 1. 연구 모형

계가 강해질 것이다

이상의 가설들을 종합하여 연구모형을 표현하면 그림 1과 같다.

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집 절차

국내 다양한 기업에 종사하고 있는 현직자를 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 총 325부의 설문지를 배포하여 불성실한 응답 15부를 제외하고 최종적으로 310부의 설문지를 분석에 사용하였다. 인구 통계학적 특성을 살펴보면, 전체 310명 중 남성이 150명(48.4%), 여성이 160명(51.6%)이었다. 연령대는 30대가 122명(39.4%)으로 가장 많았고, 20대는 40명(12.9%), 40대는 103명(33.2%), 50대 이상은 45명(14.5%)이었다. 관리 및 지원직이 149명(48.1%)으로 가장 높은 비율을 보였고, 서비스직 46명(14.8%), 연구 및 개발직 36명(11.6%), 기타 30명(9.7%), 생산 및 기술직 26명(8.4%), 영업직 23명(7.4%)이었다. 직급은 사원급이 84명(27.1%)으로 가장 높은 비율을 보였고, 대리급은 68명(21.9%), 과장급은 69명(22.3%), 차장급은 34명(11.0%), 부장급 이상은 55명(17.7%)이었다. 근무기간 평균은 약 7년(표준편차 약 7년 8개월)이었다.

### 측정도구

본 연구에서 측정된 모든 변인은 개인수준 변인이며 자기보고식으로 자료를 수집하였다. 연구에 사용한 변인은 모두 Likert 5점 척도

(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

### 종업원 침묵행동

정현선(2013)이 제시한 일반적 침묵행동 척도를 수정하여 사용한 조아름과 유태용(2014)의 문항을 사용하였으며, 총 8개의 문항으로 ‘직무상의 어려움이 있어도 표현하지 않을 때가 있다’ 등이 있다. 종업원 침묵행동 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .93이었다.

### 역할스트레스

역할갈등은 Rizzo 등(1970)이 제시한 역할갈등 척도를 번안하여 사용한 류수민과 유태용(2015)의 문항을 사용하였으며, 총 6개 문항으로 ‘나의 판단과 상반된 업무를 해야 할 때가 있다’ 등이 있다. 역할갈등 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .80이었다.

역할모호성은 Rizzo 등(1970)이 제시한 역할모호성 척도를 번안하여 사용한 류수민과 유태용(2015)의 문항을 사용하였으며, 총 6개 문항으로 ‘내가 할 일에 대한 설명이 명확하지 않다’ 등이 있다. 역할모호성 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .88이었다.

역할과부하는 MacKay, Cousins, Kelly, Lee 및 McCaig(2004)가 제시한 역할과부하 척도를 번안하여 사용한 류수민과 유태용(2015)의 문항을 사용하였으며, 총 8개 문항으로 ‘해야 할 업무가 너무 많아서 어떤 업무는 소홀히 할 수밖에 없다’ 등이 있다. 역할과부하 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .92이었다.

### 심리적 주인의식

Van Dyne와 Pierce(2004)가 제시한 조직에 대

한 심리적 주인의식 문항을 번안하여 사용한 최주영(2008)의 문항을 사용하였으며, 총 6개의 문항으로 '나는 이 회사에 대해 주인의식을 크게 갖고 있다' 등이 있다. 심리적 주인의식 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .95이었다.

### 상사지원인식

Eisenberger, Cummings, Armeli 및 Lynch(1997)가 제시한 상사지원인식 문항을 번안하여 사용한 조아름과 유태용(2014)의 문항을 사용하였으며, 총 8개 문항으로 '내게 문제가 생긴다면 나의 상사는 도움을 줄 것이다' 등이 있다. 상사지원인식 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .90이었다.

### 분석방법

가설 검증을 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 먼저, 연구대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고 연구에 사용한 변인의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 확인하기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 둘째, 연구에 사용한 변인들 간 관계를 알아보기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 상관분석을 실시하였다. 셋째, 역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과를 알아보기 위해 AMOS 21.0을 사용하여 구조방정식모형 검증을 실시하였으며, 검증을 위해 문항 합산(item-parceling) 방식을 사용하였다. 문항 합산을 위해 요인 부하량이 가장 큰 문항과 가장 작은 문항을 짝으로 묶었다. 대안모형을 설정하고 연구모형과 대안모형을 비교하여 더욱 적합한 모형을 최종모형으로 채택하는 경쟁모

형 전략을 사용하였다. 넷째, 최종적으로 채택된 연구모형에서 간접효과의 유의성을 검증하기 위해 Bias-corrected bootstrap 검증을 실시하여 최종모형의 매개효과 유의성을 확인하였다. 마지막으로, 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계에서 상사지원인식의 조절효과를 확인하기 위해 SPSS 22.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 결 과

### 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

가설 검증에 앞서 본 연구에 사용한 변인들 간의 관계를 살펴보기 위해 기술통계분석과 상관분석을 실시하였다. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관을 표 1에 제시하였다. 분석 결과, 종업원 침묵행동은 역할갈등( $r=.47, p<.01$ ), 역할모호성( $r=.44, p<.01$ ), 역할과부하( $r=.44, p<.01$ )와 통계적으로 유의한 정적 상관을 보였다. 또한 종업원 침묵행동은 심리적 주인의식( $r=-.38, p<.01$ )과 통계적으로 유의한 부적 상관을 보였다. 역할갈등( $r=-.39, p<.01$ ), 역할모호성( $r=-.36, p<.01$ ), 역할과부하( $r=-.28, p<.01$ )는 심리적 주인의식과 통계적으로 유의한 부적 상관이 있는 것으로 나타났다. 상사지원인식은 종업원 침묵행동( $r=-.29, p<.01$ ), 역할갈등( $r=-.36, p<.01$ ), 역할모호성( $r=-.35, p<.01$ ), 역할과부하( $r=-.28, p<.01$ )와 통계적으로 유의한 부적 상관이 있었으며, 심리적 주인의식과는 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다( $r=.51, p<.01$ ).

표 1. 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

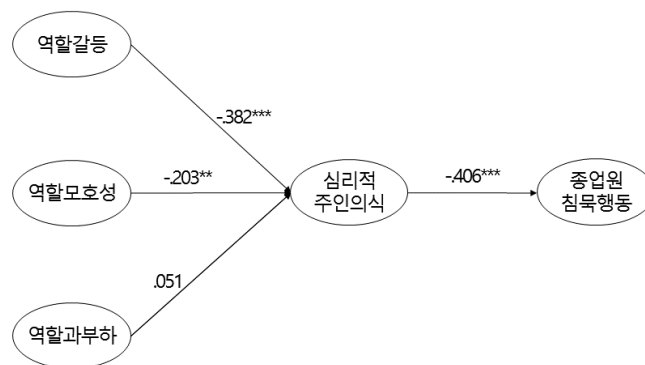
변인	1	2	3	4	5	6
1 역할갈등	(.80)					
2 역할모호성	.46**	(.88)				
3 역할과부하	.59**	.44**	(.92)			
4 심리적 주인의식	-.39**	-.36**	-.28**	(.95)		
5 종업원 침묵행동	.47**	.44**	.44**	-.38**	(.93)	
6 상사지원인식	-.36**	-.35**	-.28**	.51**	-.29**	(.90)
평균(M)	3.54	2.75	3.02	2.93	3.10	3.09
표준편차(SD)	.65	.74	.78	.89	.75	.70

N=310, \*\* $p < .01$  대각선 ( )값은 변인의 내적 일치 신뢰도 계수임.

연구모형의 경로계수 검증

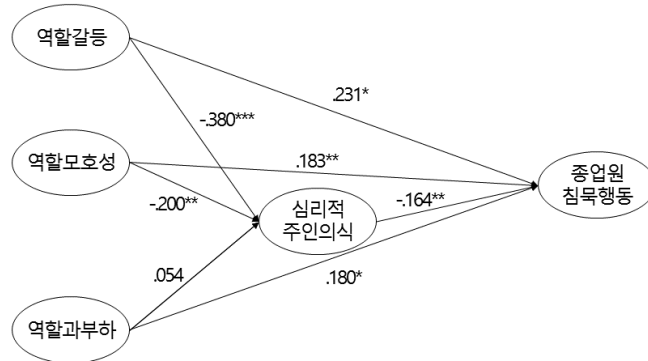
본 연구에서 설정한 연구모형을 검증하고자 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하가 종업원 침묵행동에 직접적인 영향을 미치는 경로를 제거한 완전매개모형(그림 2)과 연구모형으로 설정한 부분매개모형(그림 3)을 비교하여  $\chi^2$ 차이 검증을 통해 연구모형의 적절성을 평가하였다.

표 2에서 볼 수 있듯이, 연구모형과 대안모형 모두  $\chi^2$ 이 .001 수준에서 유의하였지만 RMSEA, TLI, CFI는 대체로 양호한 수준의 모형적합도 지수를 보였다. 그러나 대안모형은 연구모형에 내재된 모형(nested model)이기 때문에 최종모형을 채택하기 위해 모형 간  $\chi^2$ 차이 검증을 실시하였다. 그 결과,  $\chi^2$ 변화량이 통계적으로 유의해서( $\Delta\chi^2(3)=69.053, p < .001$ ), 연구모형인 부분매개모형을 최종모형으로 채



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

그림 2. 완전매개모형(대안모형)



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임.

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

그림 3. 부분매개모형(연구모형)

표 2. 부분매개모형과 완전매개모형의 적합도 지수

모형	적합도 지수						
	$\chi^2$	<i>df</i>	RMSEA	CFI	TLI	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
부분매개(연구모형)	341.805***	158	.061	.963	.956		
완전매개(대안모형)	410.858***	161	.071	.950	.941	69.053	3

\*\*\* $p < .001$

택하였다.

그림 3에서 보듯이 역할갈등에서 종업원 침묵행동으로 가는 경로계수가 유의하였고( $\beta = .231, p < .05$ ), 역할모호성이 종업원 침묵행동으로 가는 경로계수도 유의하였다( $\beta = .183, p < .01$ ). 또한 역할과부하에서 종업원 침묵행동으로 가는 경로계수도 유의하였기 때문에( $\beta = .180, p < .05$ ) 가설 1-1, 1-2, 1-3이 지지되었다. 이러한 결과는 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하를 높게 지각할수록 종업원 침묵행동이 증가한다는 것을 의미한다.

다음으로, 역할갈등에서 심리적 주인의식으로 가는 경로계수가 유의하였고( $\beta = -.380, p < .001$ ) 역할모호성이 심리적 주인의식으로 가는

경로계수도 유의하였다( $\beta = -.200, p < .01$ ). 이는 역할갈등과 역할모호성을 높게 지각할수록 조직에 대한 심리적 주인의식이 낮아진다는 것을 의미한다. 따라서 가설 2-1과 2-2가 지지되었다. 하지만 역할과부하에서 심리적 주인의식으로 가는 경로계수는 유의하지 않았다( $\beta = .054, n.s.$ ). 이는 역할과부하를 높게 지각하는 것은 조직에 대한 심리적 주인의식에 별다른 영향을 미치지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 가설 2-3은 기각되었다. 마지막으로 심리적 주인의식에서 종업원 침묵행동으로 가는 경로계수( $\beta = -.164, p < .01$ )가 유의하였기 때문에 가설 3은 지지되었다. 이는 조직에 대한 심리적 주인의식이 낮을수록 종업원 침묵행동이 증가

한다는 것을 의미한다.

### 심리적 주인의식의 매개효과 검증

경쟁모형 전략을 통해 채택된 연구모형에서 역할모호성, 역할갈등, 역할과부하가 심리적 주인의식을 거쳐 종업원 침묵행동에 영향을 미치는 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트랩(bootstrap)을 실시하였다. 모수 추정치 5,000개 표본을 설정하였고 신뢰구간은 95%이다. 표 3을 보면, 역할갈등 → 심리적 주인의식 → 종업원 침묵행동으로 가는 간접효과( $\beta=.062$ , 95% BC CI=.012, .128,  $p<.05$ )와 역할모호성 → 심리적 주인의식 → 종업원 침묵행동으로 가는 간접효과( $\beta=.033$ , 95% BC CI=.000, .082,  $p<.05$ )가 유의하게 나타났다. 따라서 가설 4-1과 4-2는 지지되었다. 반면에 역할과부하 → 심리적 주인의식 → 종업원 침묵행동으로 가는 간접효과( $\beta=-.009$ , 95% BC CI=-.040, .019, n.s.)는 유의하지 않았기 때문에 가설 4-3은 기각되었다.

매개효과 검증을 통해 역할갈등과 종업원 침묵행동, 역할모호성과 종업원 침묵행동 간 관계는 심리적 주인의식에 의해 매개된다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 종업원이 역할갈등과 역할모호성을 높게 지각할수록 심리

적 주인의식이 낮아져서 침묵행동을 더욱 빈번하게 한다고 해석할 수 있다. 하지만 역할과부하와 종업원 침묵행동 간 관계에서 심리적 주인의식이 매개역할을 하지 않는 것으로 나타났는데 이는 역할과부하와 심리적 주인의식 간 관계가 유의하지 않았기 때문이라고 해석할 수 있다.

### 상사지원인식의 조절효과

심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계에서 상사지원인식의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 인구통계학적 변인인 성별, 연령, 학력, 직무, 직급, 근무기간을 통제하고 2단계에서 선행변인인 심리적 주인의식과 조절변인인 상사지원인식을 투입하였다. 3단계에는 심리적 주인의식과 상사지원인식의 상호작용 항을 투입하였다. 조절효과 여부는 3단계에서  $R^2$  변화량의 유의성으로 평가하였다.

표 4를 보면, 종업원 침묵행동에 대한 심리적 주인의식( $\beta=-.295$ ,  $p<.001$ )과 상사지원인식( $\beta=-.151$ ,  $p<.05$ )의 주효과가 발견되었다. 심리적 주인의식과 상사지원인식의 상호작용 항을 투입하였을 때  $R^2$  변화량( $\Delta R^2=.020$ ,  $p<.01$ )이 유의하게 증가하였고, 심리적 주인의식과 상

표 3. 역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과

	추정계수	표준오차	95% BC 신뢰구간	
			하한계	상한계
역할갈등→심리적 주인의식→종업원 침묵행동	.062*	.029	.012	.128
역할모호성→심리적 주인의식→종업원 침묵행동	.033*	.021	.000	.082
역할과부하→심리적 주인의식→종업원 침묵행동	-.009	.014	-.040	.019

\* $p<.05$

표 4. 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계에서 상사지원인식의 조절효과

단계	변인	종업원 침묵행동		
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1	인구통계학적 변인		.026	.026
2	심리적 주인의식	-.295***	.169***	.143***
	상사지원인식	-.151*		
3	심리적 주인의식 × 상사지원인식	-.151**	.189***	.020**

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

사지원인식의 상호작용 항 회귀계수가 유의하였다( $\beta = -.151$ ,  $p < .01$ ). 이러한 결과는 상사지원인식이 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계를 조절한다는 것을 의미한다.

결과가 본 연구에서 설정한 가설과 예측 방향이 일치하는지 확인하기 위해 상호작용 그래프를 작성하였다. 상사지원인식을 평균  $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하고, 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계를 나타내는 회귀선을 그려 상호작용 관계를 확인하였다. 그림 4를 보면 상사지

원인식 수준이 낮을 때 보다 높을 때 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 부적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계를 상사지원인식이 조절할 것이라는 가설 5는 지지되었다.

### 논 의

본 연구에서는 역할갈등, 역할모호성, 역할 과부하가 심리적 주인의식을 통해 종업원 침

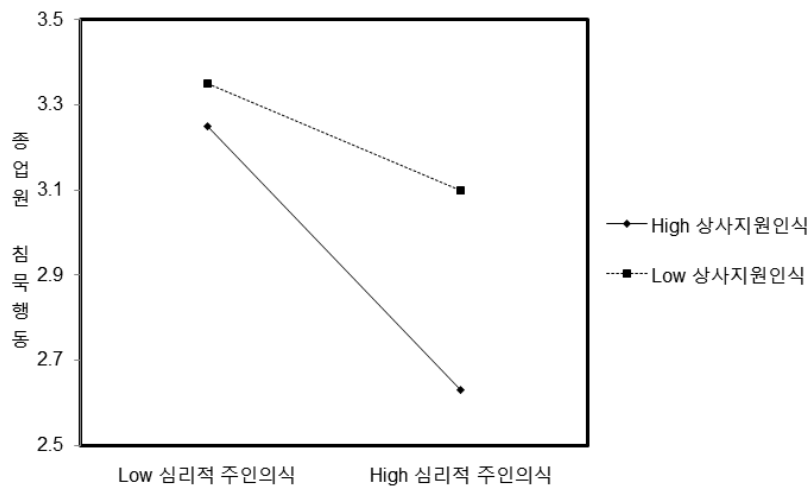


그림 4. 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계에서 상사지원인식의 조절효과



묵행동에 미치는 영향을 밝히고 심리적 주인의식이 종업원 침묵행동에 미치는 영향에 있어서 상사지원인식의 조절효과를 검증하고자 하였다. 연구로부터 얻은 결과는 다음과 같다. 첫째, 역할스트레스와 종업원 침묵행동이 유의한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 역할 수행 시 상반된 역할 및 기대를 요구받거나, 역할이 모호하다고 지각하거나, 개인적 자원에 비해 역할이 감당하기 힘들다고 인식할수록 조직 구성원의 침묵행동이 증가한다는 것을 의미한다. 즉, 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 따라서 구성원이 역할스트레스에 직면할 때 이러한 문제가 해결되지 않을 경우 자원에 대한 손실을 막고 보호하기 위해 의견, 아이디어, 정보를 제공하지 않는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 역할갈등과 역할모호성은 심리적 주인의식과 유의한 부적 관계를 보였다. 이러한 결과는 역할갈등과 역할모호성을 높게 지각하는 사람은 심리적인 스트레스 상태에 놓여있기 때문에 조직에 대한 소속감과 소유감을 상실하는 등 부정적 영향을 받게 되어 심리적 주인의식이 감소되는 것으로 해석할 수 있다. 반면 역할과부하와 심리적 주인의식 간 관계는 유의하지 않았다. 이러한 결과는 역할과부하가 갖는 스트레스원(stressor)으로서의 양면성 때문이라고 해석할 수 있다. 역할스트레스는 직장 내 스트레스를 유발하는 대표적인 스트레스원으로 조직 구성원의 부정적인 태도와 낮은 수행을 초래하는 요인으로 언급된다. 하지만 스트레스를 바라보는 관점에 따라서 심리적 상태나 행동을 긍정적으로 향상시킬 수 있는 요인으로 나타나기도 한다. Cavanaugh, Boswell, Roehling 및 Boudreau(2000)는 구성원이 스트레스를 평가하는 관점에 따라서 스트레스

요인을 두 가지로 나눌 수 있다고 제안하였다. 스트레스를 개인의 성취를 방해하는 장애물로 바라볼 때 방해적 스트레스원으로 작용하지만, 개인 성장을 위한 기회와 성취감 같은 긍정적 감정을 유발하는 관점으로 바라볼 때 도전적 스트레스원으로 작용한다. 선행연구에서 역할과부하는 도전적 스트레스원과 방해적 스트레스원의 성격을 모두 강하게 가지고 있으며(Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011), 더 많은 책임감과 도전적인 과업을 할 수 있도록 이끄는 요인으로 나타나기도 한다(Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008). 따라서 본 연구에서도 종업원이 역할과부하를 도전적 스트레스원으로 평가하는지 방해적 스트레스원으로 평가하는지에 대한 개인차가 존재하여 역할과부하와 심리적 주인의식 간 관계가 유의하지 않게 나왔을 가능성이 있다.

셋째, 심리적 주인의식은 역할갈등과 종업원 침묵행동, 역할모호성과 종업원 침묵행동 간 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 역할갈등과 역할모호성을 높게 지각하는 사람은 심리적으로 부정 정서를 경험하기 때문에 조직에 대한 소속감과 소유감이 감소하는 등 심리적 주인의식이 낮아져서 조직에 도움이 되는 좋은 아이디어나 의견이 있어도 침묵행동을 한다는 것을 의미한다. 반면 역할과부하와 종업원 침묵행동 간 관계에서는 심리적 주인의식이 매개하지 않는 것으로 나타났다. 앞에서 언급한 것처럼 역할과부하를 평가하는 관점에 양면성이 존재하기 때문에 역할과부하가 심리적 주인의식에 영향을 미치지 않아서 심리적 주인의식이 역할과부하와 종업원 침묵행동 간 관계를 매개하지 않았을 가능성이 있다.

마지막으로, 상사지원인식이 심리적 주인의

식과 종업원 침묵행동 간 관계를 조절하였다. 본 연구에서는 종업원이 상사가 자신에게 지원적이고 도움을 아끼지 않는다고 지각할수록 심리적 주인의식과 침묵행동 간 부적 관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 상사지원 인식이 높은 종업원은 상사를 자신이 처한 문제를 해결해주는 조력자로 보기 때문에 자신의 행동에 용기와 확신을 가지고 좋은 아이디어나 개선 사항을 적극적으로 제시한다는 것을 의미한다.

본 연구는 학문적으로 몇 가지 의의를 지닌다. 첫째, 종업원 침묵행동과 관련된 연구는 2000년대 초부터 많은 관심을 받아왔음에도 연구가 여전히 부족한 실정이며, 선행변인으로 주로 리더십이나 조직 풍토와 같은 변인을 다루었기 때문에 개인과 직무 특성이 침묵행동에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다(조아름, 유태용, 2014). 본 연구는 역할스트레스인 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하를 중심으로 역기능적 직무특성이 종업원 침묵행동에 미치는 영향을 밝힘으로써 개인 수준의 종업원 침묵행동에 대한 이해를 확장하였다는 데 의의가 있다.

둘째, 많은 선행 연구에서 주로 심리적 주인의식이 조직시민행동, 발언행동, 도움행동과 같은 조직에 긍정적인 변인에 미치는 영향을 밝혀왔다(Bernahrd & O'Driscoll, 2011; Van Dyne & Pierce, 2004). 하지만 심리적 주인의식이 종업원 침묵행동과 같이 조직에 부정적인 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계에서 심리적 주인의식이 매개하는 모형을 검증하여 역할스트레스가 심리적 주인의식을 통해 종업원 침묵행동을 유발하는 과정을 밝혔다는 데 의

의가 있다.

셋째, 본 연구는 심리적 주인의식과 종업원 침묵행동 간 관계에서 상사지원인식의 조절효과를 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 일반적으로 상사지원인식은 조직 구성원의 행동과 태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 본 연구에서 상사지원인식이 종업원에게 긍정적인 영향을 미쳐서 조직에 대한 개선점이나 도움이 되는 아이디어를 적극적으로 제시할 수 있도록 한다는 것을 발견하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직에서 관리자는 특정 유형의 역할이 종업원에게 부정적인 심리 상태를 유발함을 인식하고 주기적인 업무 조율을 통해 종업원이 가진 문제를 조기에 파악하여 해결해야 한다. 이를 위해서 조직은 종업원들에게 역할에 맞는 과업을 부여하고 종업원의 역할 수행에 대한 결과를 지속적으로 피드백 해주어야 한다. 또한 종업원이 가진 역량을 정확히 파악하고 시간과 능력을 고려해서 상반되는 역할과 모호한 역할을 부과하지 않도록 노력해야 한다.

둘째, 역할스트레스로 인해 심리적 주인의식이 감소한 경우는 조직에 대한 책임감과 소속감이 결핍된 상태이기 때문에 조직 차원에서 심리적 주인의식의 향상을 위해 다양한 방법을 모색할 필요가 있다. 이를 위해 종업원에게 명확한 과업과 목표를 제시하고 구성원들의 역할 수행이 조직의 비전과 가치를 달성하는 데 큰 기여를 한다는 것을 인식시킬 필요가 있다. 조직의 이익과 손해가 종업원들의 역할 수행에 따라 변화함을 인식하도록 함으로써 조직에 대한 소속감과 소유감을 가지게 되어 자발적으로 조직을 위한 아이디어나 의

견을 제시할 수 있을 것이다.

셋째, 관리자와 종업원이 직접적으로 상호 작용할 수 있도록 멘토링과 같은 공식화된 프로그램을 개설하고 종업원들이 가진 문제가 무엇인지 파악할 수 있는 공식적인 의사소통 채널을 만들 필요가 있다. 관리자들을 대상으로 종업원들을 대하는 태도와 의사소통방식을 교육시킨다면 관리자 역량 향상은 물론 부하와 원활한 의사소통이 가능해 질 것이다. 스트레스 상황에 대해 상사와 부하가 함께 이야기를 나누고 상사가 문제해결을 위해 적극적인 지원을 해줌으로써 종업원들은 자신의 아이디어나 의견을 보다 적극적으로 제시할 수 있을 것이다.

본 연구의 제한점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 동일한 출처로부터 모든 변인을 자기보고식 설문지를 통해 측정하였기 때문에 공통방법편향(common method bias)이 발생하였을 가능성이 있다. 하지만 역할스트레스의 경우 본인 평정을 통해서만 측정이 가능하며, 종업원 침묵행동의 경우 의도적으로 말을 하지 않는 것은 본인만이 알고 있어서 타인이 판단하기 어려운 변인이다. 종업원 침묵행동과 관련된 대다수의 선행 연구에서도 자기보고식 측정을 사용해왔기 때문에(조아름, 유태용, 2014) 본 연구에서도 자기보고식 측정 방법을 사용하였다.

둘째, 단일 시점에서 조직 구성원의 인식을 측정하는 횡단 연구로 설계되었기 때문에 인과관계를 정확하게 확인하기 위해서는 종단 연구를 실시해야 한다. 역할스트레스가 심리적 주인의식에 영향을 미치고 더 나아가 종업원 침묵행동에 영향을 미친다는 것을 검증하였지만 모든 변인들을 동일 시점에서 측정하였기 때문에 한계가 있다. 따라서 추후 연구

에서는 역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계의 인과성과 시간에 따른 변화에 대한 이해를 향상시키기 위해 종단 연구가 필요하다.

셋째, 역할과부하는 방해적 스트레스원으로 지각될 수도 있고 도전적 스트레스원으로 지각될 수도 있는 양면성을 지니고 있기 때문에 향후 연구에서는 역할과부하에 대해 개인이 어떻게 지각하는지를 명확하게 측정할 수 있는 도구를 사용하는 것이 필요하다. 본 연구는 물론 선행 연구에서도 역할과부하의 양면성으로 인해 상반되는 결과가 나타나는 경우가 많이 있다. 따라서 추후 연구에서는 역할과부하의 개념적 모호함을 극복하기 위해 역할과부하가 지니는 긍정적인 면을 측정할 것인지 아니면 부정적인 면을 측정할 것인지를 명확하게 해서 연구목적에 적합한 측정 도구를 사용할 필요가 있다.

마지막으로, 역할스트레스와 종업원 침묵행동을 연결하는 심리적 주인의식의 매개 효과를 확인하였지만, 어떠한 동기로 조직 구성원이 침묵행동을 보이는지 고려하지 않았다. 종업원 침묵행동은 다양한 침묵동기를 통해 발생하고 침묵행동은 종업원의 다른 태도와 수행에 영향을 미치기 때문에(조아름, 유태용, 2014) 추후 연구에서는 침묵동기를 고려하여 연구를 실시할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 류수민, 유태용 (2015). 역할스트레스가 조직몰입에 미치는 영향에서 심리적 계약위반의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28(4), 723-747.
- 안성수, 김석용 (2016). 직무역할스트레스가 심

- 리적 안녕감과 직무만족에 미치는 영향 연구-사회적 지원의 조절효과를 중심으로. *한국자치행정학보*, 30(1), 61-79.
- 이규용, 송정수 (2014). 직무특성과 서비스품질의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과. *대한안전경영과학회지*, 16(1), 147-158.
- 이수민 (2010). 심리적 주인의식에 영향을 미치는 개인차 변수에 관한 연구. *성균관대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- 이하나, 허찬영 (2015). 심리적 계약위반이 조직시민행동에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 39(1), 119-146.
- 정현선 (2013). 침묵과 발언행동의 변별성. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 19(1), 1-17.
- 정현선, 박동건 (2013). 종업원 침묵의 전염. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 73-101.
- 조아름, 유태용 (2014). 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 291-315.
- 최주영 (2008). 일가치감이 조직시민행동 및 직무수행에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로. *성균관대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence: Basic concepts and its development factors. *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group and Organization Management*, 36(30), 345-384.
- Bhantumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Blascovich, J., & Kelsey, R. M. (1990). *Using electrodermal and cardiovascular measures of arousal in social psychological research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz Jr, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759-782.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical

- examination of self-reported work stress among u.s. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Chiu, S. F., Yeh, S. P., & Huang, T. C. (2015). Role stressors and employee deviance: The moderating effect of social support. *Personnel Review*, 44(2), 308-324.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dubinsky, A. J., & Hartley, S. W. (1986). A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(1), 36-46.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- 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.
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture,

- community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Interpersonal justice and deviance: the moderating effects of interpersonal justice values and justice orientation. *Journal of Management*, 39(2), 339-365.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Jex, S. M. (1998). Advanced topics in organizational behavior. *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette, J. M. R. Hough, & H. C. Triandis (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Willey.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Liu, J., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2012). Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), 869-895.
- MacKay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J., Lee, S., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, 18(2), 91-112.
- McLean Parks, J., Ma, L., & Gallagher, D. G. (2010). Elasticity in the 'rules' of the game: Exploring organizational expedience. *Human Relations*, 63(5), 701-730.
- 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.
- Pan, X. F., Qin, Q., & Gao, F. (2014). Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1), 127-148.
- Peng, H., & Pierce, J. (2015). Job-and organization-based psychological ownership: Relationship and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 151-168.
- Perlow, L. A., & Reppenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195-223.

- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston, MA: Pitman.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., O'driscoll, M. P., & Coghlan, A. M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144(5), 507-534.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.
- 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.
- Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and defensive silence in an Indonesian context. *Makara Hubs-Asia*, 20(2), 122-131.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Rudmin, F. W., & Berry, J. W. (1987). Semantics of ownership: A free-recall study of property. *The Psychological Record*, 37(2), 257-268.
- Ryan, K., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace(2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the national institute for occupational safety and health (NIOSH). *American Psychologist*, 45(10), 1146-1158.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- 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.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.

- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989).  
Predicting exit, voice, loyalty, and neglect.  
*Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Yildiz, B., Alpkın, L., Ates, H., & Sezen, B.  
(2015). Determinants of constructive deviance:  
The mediator role of psychological ownership.  
*International Business Research*, 8(4), 107-121.

1차 원고접수 : 2018. 01. 08

2차 원고접수 : 2018. 05. 09

최종게재결정 : 2018. 05. 14



## **Relationship between Role Stress and Employee Silence Behavior: The Mediating Effect of Psychological Ownership and Moderating Effect of Perceived Supervisor Support**

**So-Yeon Jung**

**Tae-Yong Yoo**

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the influence of role stress(role conflict, role ambiguity, and role overload) on employee silence behavior and the mediating effect of psychological ownership between two variables. In addition, this study examined the moderating effect of perceived supervisor support on the relationship between psychological ownership and employee silence behavior. Using the survey research method, data were collected from 310 employees who were working in a variety of organizations in Korea. As results, role conflict, role ambiguity, and role overload had positive relationships with employee silence behavior. And psychological ownership had mediation effect in the relationship between role conflict/role ambiguity and employee silence behavior. The perceived supervisor support had moderation effect on the relationship between psychological ownership and employee silence behavior. That is, the negative relationship between psychological ownership and employee silence behavior was stronger when the perceived supervisor support was high rather than low. Finally, based on these results, we discussed the implications and limitations of the study, and the suggestions for the future research.

*Key words : role stress, role conflict, role ambiguity, role overload, psychological ownership, perceived supervisor support, employee silence behavior*