

## 조직침묵, 직무몰입, 조직공정성, 이직의도 간 구조적 관계연구\*

전호성\*\*, 송해덕\*\*\*

### □ 요약 □

본 연구는 조직침묵과 이직의도와의 관계에서 직무몰입의 매개효과와 조직공정성의 조절 효과를 포함하는 조건부 간접효과를 확인하고자 하였다. 서울에 소재한 대기업 종사자 285명을 대상으로 조직침묵, 직무몰입, 이직의도 그리고 조직공정성을 측정하기 위한 설문을 진행하였고, 최종 수집된 272부의 설문응답을 통계분석 하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 조직침묵은 직무몰입에 부적 영향을 미쳤고, 두 변인의 영향관계에서 조직공정성은 조절(완화)효과가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 직무몰입은 이직의도에 부적 영향을 미쳤고, 조직침묵과 이직의도에서 직무몰입은 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직침묵 및 직무몰입이 이직의도에 영향을 미치는 경로에서 조직공정성의 조건부 간접효과를 분석한 결과, 조직공정성은 모든 조건 값에서 유의한 간접효과가 존재하는 것으로 분석 되었다. 본 연구는 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향 경로에서 다양한 변인의 복합적인 영향관계를 확인함으로써 기업 종업원들의 이직의도를 낮추는데 심리적 인지과정의 영향을 이해하고, 이직의도를 최소화하기 위한 조절전략을 탐구하는데 기여하고자 하였다. 이를 위해 실제 조직에서 인적자원관리에 적용 가능한 변인들의 매개 및 조절효과를 확인할 수 있었으며, 이에 대한 이론적 고찰과 본 연구가 가질 수 있는 의의와 한계점, 그리고 후속연구를 위한 제언을 논의하였다.

**[주제어]** 조직침묵, 조직공정성, 직무몰입, 이직의도, 조절효과, 매개효과, 조건부 간접효과

\* 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2017S1A3A2066878)

\*\* 제1저자, 중앙대학교 인적자원개발학과 박사수료. hubmall@naver.com

\*\*\* 교신저자, 중앙대학교 교육학과 교수. hsong@cau.ac.kr

## I. 연구의 필요성 및 목적

4차 산업혁명의 시작에 직면하고 있는 현대의 기업들은 경제적, 문화적, 제도적, 기술적, 사회문화적 변화를 거듭하면서 단기적 이윤추구 전략으로는 더 이상 발전과 성장을 담보할 수 없다. 그 동안 기업의 인적자원관리와 조직성과간의 관계에 대해 살펴보는 많은 연구들이 진행되어 왔는데(이명주, 이경환, 조봉순, 2017), 이는 높아져 가는 고객의 기대수준, 더욱 강력해진 경쟁회사 진입 등의 외부 환경을 극복하기 위한 방안들이 강조되고 있다고 볼 수 있다(Pynes, 2008).

인적자원관리에서 가장 중요한 것 중 하나가 종업원들의 이탈 즉, 이직의도의 관리이며 이 이직의도에 관한 연구는 활발히 진행되고 있는 영역 중 하나이다. Mobley(1982)에 의하면 이직 의도란 종업원들이 현재 자신이 속한 조직을 떠나고 싶은 의도로서 직장을 옮기거나, 자신의 직업을 바꾸고 싶다는 의지 등으로 정의된다. Robbins와 Judge(2011)는 이직을 자발적이든 비자발적이든 조직으로부터 영구적인 탈퇴를 의미하는 것으로 보았다. 그러나 이직의도를 가진 모든 종업원들이 이직을 선택하지 않을 수도 있고, 이직의도가 없는 종업원도 상황에 따라 이직을 선택할 수 있을 것이다(고대유, 강제상, 김광구, 2015). 하지만 높은 이직의도를 지닌 종업원들이 장기간 기업조직에 근무를 할 경우 이는 인적자원관리의 불안정성은 물론, 기업 경쟁력 차원에서 분명 잠재적 손실을 내포하게 된다는 것을 고려할 때, 기업조직들은 숙련된 인적자원들의 이탈 방지를 위한 다양한 요인들에 관심을 가질 필요가 있다.

이직의도의 주된 원인으로 조직침묵(organizational silence)에 대한 실증적 연구가 점차 주목 받고 있다. 일반적으로 조직침묵은 조직의 구성원들이 조직 발전에 도움이 되는 의견이나 사실, 정보 등을 의도적으로 표현하지 않거나 조직의 부정적 현상들을 축소하여 전달하는 것을 의미한다. Dedahanov와 Rhee(2015)는 의사결정 환경과 방식이 과도하게 중앙 집중화되어 있고 의사소통 기회가 적은 조직에서 조직적 침묵이 발생할 가능성이 높다고 주장하였고, Morrison과 Milliken(2000)은 침묵 현상이 갖는 전염성 때문에 이를 조직차원에서 차단할 필요가 있다고 강조 하였다. 연구자들은 조직침묵 경험이 자신의 가치를 인정받지 못한다는 느낌, 통제감의 결여 등에 영향을 미치는 것으로 보고됨을 고려할 때(Morrison & Milliken, 2000) 이는 이직의도에 부정적 영향을 미침을 예측할 수 있다. 실제로 조직침묵과 관련한 많은 연구들은 조직 내 침묵이 반복되거나 빈번해질 경우, 종업원은 스스로를 무기력한 존재로 인식하고 조직에 대한 신뢰를 저하시켜 이탈하려는 태도를 갖게 될 수 있다는 점을 설명하고 있다(Vakola & Bouradas, 2005; Wang & Hsieh, 2013).

조직침묵이 이직의도에 미치는 영향을 심층적으로 규명하기 위해서는 두 변인간의 직접적

영향 관계에만 초점을 맞추기보다, 그 과정에서 조직의 역할이나 개인이 가질 수 있는 행동 경로 등의 다양성 관점의 탐색이 필요할 것이다. 그렇지 않을 경우, 같은 수준의 침묵태도를 지니더라도 왜 어떤 종업원들은 이직의도를 강하게 나타내는 반면 다른 종업원들은 그렇지 않은지를 설명할 수 없게 된다.

이러한 배경에서, 직무몰입(work engagement)은 조직침묵이 이직의도로 이어지는 중간 경로에서 부정적 결과를 줄일 수 있는 한 가지 중요한 역할요인이 될 수 있다. Schaufeli와 Bakker(2003)는 직무몰입의 구성개념으로 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)를 제시하였고, Macey와 Schneider(2008)는 직무몰입에 대해 종업원들이 기대역할을 충족시키기 위해 육체적, 인지적, 감정적 에너지를 쏟아 내는 것으로 정의하였다. 본 연구에서는 조직침묵의 영향을 받은 종업원들이 활력을 갖고, 조직이 부여한 직무수행에 헌신하며, 일에 몰두하게 될 경우 부정적 행동의 의도를 줄일 수 있을 것이라는 가정을 실증해 보고자 한다. 예를 들어 오서경과 윤혜현(2014)의 연구에서는 종업원의 높은 직무몰입이 부정적인 이직의도를 감소시킨다고 하였다. Kular 등(2008)은 또한 종업원의 높은 직무몰입이 이직률을 낮추고 생산성을 높이며 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시 하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 직무몰입은 이직의도로 연결되는데 추가적인 실증적 확인에 대한 필요성을 제기하고자 한다. 그동안 조직침묵이 조직몰입(organizational commitment)에 영향을 주는 연구는 많이 소개되었다. 국내에서는 강제상과 고대유(2014)가 침묵현상이 조직몰입에 부정적 영향을 미친다는 연구를 발표 했으며, 해외에서는 Mojtaba, Reihaneh 그리고 Hasan(2014)이 조직침묵과 종업원들의 몰입이 부적관계에 있음을 증명한 바 있다. 그러나 조직침묵이 이직의도에 직접적으로 영향을 줄 수 있는 개인의 직무몰입에 대한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다.

조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 영향을 미치는 관계에서 고려해야 할 중요한 점은 조직의 문화와 분위기이다. 조직 내 종업원들은 직무수행과정에서 다양한 사고를 하고, 조직의 환경과 지원에 따른 반응적 태도를 보이게 된다. 이직의도라는 개인이 취할 수 있는 극단적 결과를 완화할 수 있는 구조와 경로를 설명하기 위해, 본 연구는 사회교환이론(social exchange theory)을 참고 하였다. 사회교환이론에 따르면 종업원들은 개인과 조직의 교환을 통하여 자신의 이익 즉, 자신이 기대하는 바에 충족 되는지에 따라 조직에 대한 자신의 태도나 행동을 결정하게 된다. 이익은 긍정적인 호혜성을 만들어 교환의 관계성을 지속시킬 수 있지만, 손해 즉 부정적인 결과가 인식될 때에는 개인의 행동적 반응을 통해 그 관계가 중지될 수 있다는 것이다(Vidmar & Diamond, 2000). 이러한 점에서 조직에서 개인이 가질 수 있는 호혜성에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 조직공정성(organizational justice)에 주목할 수 있다. 조직공정성에 대한 선행연구에서는 공정성이 종업원의 직무몰입에 영향을 주고 있다고 밝히고 있다(Freeney & Tiernan, 2009; Saks, 2006). 공정성이란 조직 사회를 사는 모든 인간들의 공통적인 관심사로 한 사람이 다른 사람에 비해 공정한 대우를 받는 것을 중시하는 개념으로 볼 수 있다

(Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). 즉 종업원들은 조직으로부터 정확한 평가를 바탕으로 그에 따른 공정한 보상이 이루어진다고 생각 할 때, 근로의욕이 높아지고 본인의 직무에 몰입하여 성과를 내기위한 노력을 한다는 것이다. 본 연구는 조직침묵이 발생할 경우 조직의 공정한 절차나 보상적 분배로 인해 직무몰입을 조절하고 그 몰입지수를 높여 종업원들의 이직의도를 감소시킬 수 있다면 조직관리 차원에서 의미를 가질 수 있을 것이라고 판단하였다. 조직공정성 중 절차적 공정성과 분배적 공정성이 역할이 다를 때 이들이 미치는 세부적인 영향을 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 두 가지 주요 논의에 대한 검토와 실증에 집중 하였다. 첫째는 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향관계에 있어 직무몰입을 중요한 매개변수로 설정함으로써 조직침묵, 직무몰입, 이직의도로 이어지는 경로의 유무를 확인하는 것이다. 둘째는 제시된 조직침묵, 직무몰입, 이직의도 경로에 대한 영향력을 강화하거나 완화할 것으로 예측되는 조직공정성의 간접효과를 확인하는 것이다. 이는 종업원들이 자신의 직무에 몰입하여 이직의도를 낮추게 되는 과정을 이해하고, 이직의도를 줄일 수 있는 조절전략을 탐구하는데 기여할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 아울러 관련 변인들의 이론적 논의를 확대함으로써 실제 조직에서 적용될 수 있는 다양한 실천적 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직침묵과 직무몰입

조직침묵은 의도적으로 조직 발전에 기여할 수 있는 아이디어나 의견을 표현하지 않거나 조직의 부정정보에 대하여 축소하여 전달하는 현상을 말하며(Morrison & Milliken, 2000; Ryan & Oestreich, 1991), 종업원 침묵(employee silence)이란 용어로 사용되기도 한다(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). 조직에서 발생하는 종업원의 침묵은 수동적인 태도로 부터 얻어지는 결과로 인식하기보다, 개인의 의식 동기를 가진 의도적인 행위라고 볼 수 있다(서혜숙, 2005; Pinder & Harlos, 2001). 이런 행위의 능동적 정도에 따라 체념적 침묵(acquiescent silence)과 방어적 침묵(defensive silence)으로 구분할 수 있으며(Morrison & Milliken, 2000), Van Dyne, Ang 그리고 Botero(2003)는 조직침묵을 체념적 침묵과 방어적 침묵에 더하여 친사회적 침묵(prosocial silence)을 추가하여 구분 하였다. 본 연구에서는 조직침묵의 유형을 체념적 침묵과 방어적 침묵 두 가지로 한정 하고자 하는데, 이는 나머지 하나의 침묵 유형인 친사회적 침묵이 다른 두 개의 유형과 다르게 조직에 이익을 주는 의도로 행해지는 행위이기 때문이다.

먼저 체념적 침묵은 현재 본인이 처한 상황에 대해 단념하여 발언을 할 노력의 의지가 없는 침묵으로, 본인이 말하는 것이 의미를 갖지 못하며 조직에 어떠한 변화도 만들어 내지 못한다

는 생각을 갖게 되는 침묵의 유형을 의미한다(Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). 체념적 침묵은 주로 조직에 대한 인식이 투영된 행동이기 때문에 업무 부담을 인식할수록 조직과 팀의 업무 시스템에 대한 부정적 감정으로 침묵행동을 선택한다(전영옥, 김진모, 황영훈, 2017). 체념적 침묵은 조직 내에서 불공정한 상황이나 침묵을 유발하는 조직문화, 그리고 침묵에 대한 상사의 태도 등에 의해 발생 할 수 있다(Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005).

한편, 방어적 침묵은 본인이 표현한 의사의 결과로 돌아올 부정적 결과를 회피하기 위해 자기 보호적 태도를 보이는 것으로(Pinder & Harlos, 2001), 자신에게 돌아올 부정적 피드백에 대한 두려움으로 인해 침묵 하게 되는 행동이다(Morrison & Milliken, 2000). Van Dyne, Ang 그리고 Botero(2003)는 방어적 침묵을 두려움에 기반을 둔 자기 보호적 행동으로, 적절하게 표현되어야 할 의견이나 생각 등을 의도적으로 표현하지 않는 것이라고 정의 하였다.

침묵은 조직과 개인에게 여러 가지 영향을 미치는데, 침묵으로 인해 조직 발전이 둔화될 뿐만 아니라 다양한 부정적인 결과들이 초래된다(Vakola & Bouradas, 2005). 또한 의도적으로 의사소통을 자제하는 개인들은 스트레스와 심리적 문제를 겪을 수 있으며, 걱정이나 스트레스를 겪는 종업원들은 침묵의 소용돌이에 빠져들어 점점 더 침묵하게 된다(Morrison & Milliken, 2000). 이와 같이 조직침묵이 이어질 경우 개인 차원에서는 무기력한 상태에 빠지고 일에 대한 열정이 저하되는 등의 부정적인 감정에 사로잡히게 됨을 알 수 있다. 또한 스스로 통제력과 자존감을 잃고 과업에 대한 동기유발이나 직무만족이 저하될 뿐만 아니라, 인지 부조화로 인해 과업 태만이나 이탈을 시도하고 결국에는 조직을 이탈할 수도 있다(강제상, 고대유, 2014).

조직의 풍토가 침묵이라는 부정적 풍토를 갖게 되면 종업원들의 몰입에도 부정적 영향을 미치게 된다(이정실, 2010). 이 영향은 몰입의 특성이 높은 수준의 활력과 자신의 일에 대한 굳은 신념을 포함하기 때문이다(박철, 이진구, 이제경, 2015). 신규희, 이종학, 이수범(2012)은 침묵 정도가 심해질수록 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 규명했다. 이러한 조직침묵 현상이 종업원들의 행동에는 물론 조직 전체에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 중요성 인식에도 불구하고 다양한 경로의 연구가 충분하지 못했던 것은 침묵이 겉으로 표현되지 않는 행동이며, 인간의 내면 상태와 관련되어 있기 때문에 관찰과 측정이 어려웠던 이유라고 볼 수 있다(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Nafei(2016)는 조직이 목표를 달성하는 과정에서 조직 내 침묵현상과 종업원들의 직무몰입은 매우 중요하게 다루어야 할 주제이며 특히 조직에서 발생하는 침묵현상은 종업원들과 조직 모두에 부정적 영향을 미친다고 주장 하였다. 다른 연구에서는 조직침묵이 스트레스와 냉소, 동료들과의 소통 결핍 등을 유발하며(Bouradas, 2005), 종업원들의 직무몰입과 직무만족을 저하시킨다고 소개된 바 있다(Laeque, 2014; Vakola & Bouradas, 2005). 한편, Whiteside와 Barclay(2013)는 종업원들의 침묵현상이 직무소진을 증가시킨다는 연구결과를 발표함에 따라

조직침묵이 야기하는 부정적 현상은 최근 더욱 강조되고 있다.

위의 결과들은 종업원들의 침묵현상이 그들의 직무몰입을 저하시켜 부정적 의도나 결과를 초래할 수 있다는 사실을 실증적으로 나타내는 것이며, 또한 조직침묵과 직무몰입과의 관계가 강한 상관관계가 있음을 반증하는 것이다. 따라서 조직침묵은 직무몰입에 부적 영향을 미칠 것임을 가정할 수 있다.

가설 1. 조직침묵은 직무몰입에 부적 영향을 미칠 것이다.

## 2. 직무몰입과 이직의도

Kahn(1990)에 의해 최초로 정의된 직무몰입은 직무와 관련된 건강상태를 측정하는 개념으로 조직 종업원이 업무를 수행하면서 자신의 인지적, 정서적, 행동적 에너지를 동시에 투입하는 것을 의미한다(Kahn, 1990). Schaufeli와 Bakker(2003)는 직무몰입의 구성개념으로 활력, 헌신, 몰두를 제시하면서 종업원 자신의 업무에 대하여 에너지 넘치는 활력과, 헌신하고 몰두하는 정서적 상태로 정의하고 있으며, Saks(2006)는 직무몰입을 인지적, 감정적, 행동적 요소로 구성된 특징적이며 명확한 구조로서 직무몰입과 조직몰입으로 구분하여 다차원적 개념으로 설명하고자 하였다. 직무몰입과 관련된 초기의 많은 연구들은 공통적으로 Schaufeli의 측정척도 개발 시점과 함께 진행되었으며, 직무자원이 직무몰입 수준을 높여 조직수준의 성과 및 개인의 성장과 발전과 같은 개인 수준의 결과 변수에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시 하였다(Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008).

Eldor와 Harpaz(2016)에 의하면, 종업원들 스스로가 육체적, 인지적, 감정적인 에너지를 자신들의 일에 투입하게 되는 직무몰입이 조직 경쟁력을 확보하는데 있어 매우 중요한 의미를 지닌다고 주장 하였다. 이와 같이 조직의 핵심적 인적자산인 종업원들의 직무몰입과 이직의도와 의 관계를 규명한 선행 연구를 살펴보면, 오서경과 윤혜현(2014)은 서비스 종사자를 대상으로 체면민감성, 직무몰입, 직무소진, 이직의도와 의 인과관계 연구에서 종업원의 높은 직무몰입이 이직의도를 감소시킨다고 하였다. Ram과 Prabhaker(2011)의 연구에서도 종업원의 직무몰입이 이직의도에 부적인 영향을 미치고 있음을 증명한 바 있다. 이와 유사한 연구로 김호석, 김민성, 구동우(2013)는 민간기업 외식종업원의 직무몰입과 이직의도와 의 관계에서 종업원의 직무몰입을 높여 이직의도를 낮추기 위해 상사의 도움이 필요하다고 강조 하였으며, Lu 등(2016)은 상사와 일반종업원의 직무몰입, 직무만족과 이직의도와 의 인과관계 연구에서 상사의 높은 직무몰입으로 인해 일반종업원의 직무만족이 상승하고 이직의도가 낮아진다는 사실을 입증 하였다.

직무몰입이 이직의도에 미치는 영향관계를 조명한 연구들을 종합해 볼 때 직무몰입은 이직

의도에 부적 영향을 미칠 수 있다는 것을 가정할 수 있으며, 기업은 조직 종업원들이 갖는 직무몰입 수준에 대해 관심을 갖고 인력 이탈을 사전에 방지할 수 있는 방안을 모색하는 중요한 요인으로 인식할 필요가 있다.

가설 2. 직무몰입은 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다.

### 3. 조직공정성과 직무몰입

공정성이란 조직 사회에 속해 있는 모든 사람들의 공통적인 관심사이며, 이것은 한 사람이 다른 사람에 비해 상대적으로 공정한 대우를 받는 것을 중요시하는 이론으로 볼 수 있다 (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Greenberg(1987)는 조직 내에서 종업원이 지각할 수 있는 공정성의 근원을 분배공정성(distributive justice)과 절차공정성(procedural justice)으로 구분하였다. 분배공정성이란 조직의 의사결정 과정을 통하여 최종적으로 지급되는 금전적 보상이나 승진, 성과 및 역량에 대한 인정 등의 결과물에 대한 분배적 관점에서 종업원들이 인식하는 공정성의 지각 정도를 의미한다(Rutte & Messick, 1995).

분배공정성에 관한 초기 연구는 주로 사회 심리학자들에 의해 이루어졌는데 어떻게 분배하는 것이 공정한지에 대한 의문보다는 사람들이 어떤 조건에서 어떻게 분배 되었을 때 공정한지라고 인식하며, 이때 인간은 어떻게 반응하고 행동하였는가를 중요한 문제로 다루고 있었다. 즉 공정한 분배라는 당위성 있는 원칙을 추구하는 것이 아니라 공정한 배분과 관련한 인간의 심리적 과정을 이해하려는 것이었다. 분배공정성에서 가장 대표적 요소인 공정한 보상은 급여 조건, 성과에 대한 평가, 개인의 직무배정 등을 포함하는 다양한 분배적 차원의 공정성을 나타내며(Paré & Tremblay, 2007), 조직의 공정한 보상은 종업원들이 조직으로부터 그들이 기여한 공헌에 대하여 조직이 긍정적인 결과를 인지시키는 방법이 된다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

그러므로 종업원들이 조직으로부터 명확한 평가에 근거하여 공정한 보상이 이루어진다고 지각될 때 직무수행에 대한 의욕이 높아지고, 조직의 목표달성을 위한 여러 활동에 적극적으로 참여하게 된다. Saks(2006)는 종업원 몰입의 선행요인과 결과변수를 규명하기 위해 직무몰입과 조직몰입으로 구분하여 측정된 결과, 보상과 인정의 선행요인이 직무몰입 및 조직몰입에 모두 영향을 미치는 것으로 연구결과를 발표 하였고, Padmakumar와 Gantasala(2011)는 사회교환 이론을 인용 하면서 종업원들이 공정한 보상을 받게 될 때, 이에 대한 의무감으로 인하여 조직에 대한 몰입이 더욱 높아진다고 주장 하였으며, 국내에서도 보상의 중요한 요인인 임금과 종업원 직무몰입의 상호 연관성에 대한 연구가 진행 되었다(황매향, 최희철, 조홍순, 2013).

그러나 분배공정성이 갖는 한계가 여러 연구자들에 의해 밝혀지면서 보상 결과를 분배하기까지의 절차에 주안점을 두는 공정성 즉, 절차공정성이 출현 하였다. 초기 연구들은 절차공정

성이 종업원들에게 긍정적인 영향을 주고, 조직의 목표 달성을 위해 더 큰 노력을 유발하고 촉진 시킨다고 주장했다(Blader & Tyler, 2009; Van Dijke et al., 2015). 이 후, Bies와 Moag(1986)에 의해 구성원들 간 공정한 대우에 초점을 둔 상호작용 공정성이 소개되었으며, 가장 최근에는 Greenberg(1990)에 의해 정보공정성 개념이 추가 되었다.

하지만 본 연구에서는 조직공정성의 개념 중 부하가 상사로 부터 받는 대우의 공정성을 의미하는 상호작용 공정성은 상사 신뢰의 의미와 매우 유사한 측면이 있고(Folger & Konovsky, 1989), 정보공정성은 분배공정성과 절차공정성을 모두에 포함되는 중복적 의미의 경향이 있으므로 분배공정성과 절차공정성으로만 한정하여 직무몰입에 미치는 영향을 중점적으로 실증연구 하고자 한다.

Padmakumar와 Gantasala(2011)는 서비스 기업을 중심으로 종업원들의 직무몰입에 영향을 미치는 선행요인을 연구한 결과, 내적·외적보상, 조직지원, 상사지원, 절차공정성과 분배공정성 요인이 모두 종업원 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 입증 하였다. Lind와 Tyler(1988)는 얻어진 결과가 종업원들에게 어떻게 지각 되며, 지금의 양적 결과보다는 그 과정의 중요성을 강조 하였으며, Leventhal(1980)은 절차에 대한 평가는 종업원들이 수용하게 되는 공정성 지각에 결정적인 영향을 미친다고 주장함에 따라, 분배 결과의 의미보다 절차적 요소가 더욱 중요할 수 있다는 주장을 하였다. Freaney와 Tiernan(2009), Saks(2006)의 연구에서도 직무몰입을 촉진하거나 억제하는 요인을 규명하여 공정성 지각과 절차공정성이 직무몰입을 촉진한다고 밝히고 있다. 이러한 선행연구를 통해 제기된 바와 같이 절차의 공정성을 중시하는 조직 특성은 직무몰입을 높이는 데 큰 역할을 하는 요인임을 알 수 있다.

Whiteside와 Barclay(2013)는 그들의 연구에서 조직공정성이 조직침묵에 영향을 주는 중요한 예측변인이라고 소개 했는데, 그 중 체념적 침묵은 공정성과 정서소진과의 관계에서 매개 역할을 하고 방어적 침묵은 공정성과 기대성과의 관계를 부분매개 한다고 소개 하였다.

조직침묵은 대부분 동료, 상사 등의 침묵 행동관찰에 근거한 집단적인 침묵풍토를 토대로 학습하는 것으로 나타났다(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). 이처럼 발언 행동을 하더라도 현재의 상황을 변화시킬 수는 없을 것이라는 학습에 기초한 믿음에 따른 침묵은 ‘특정사안이나 문제점에 대한 진실을 알고 있음에도 불구하고 상사에게 진실을 말하지 못하는 상황’에 빠지게 하여 무력감을 야기하고, 이러한 경험의 원인을 제공하는 것으로 판단되는 조직을 떠나고자 하는 의도를 형성하게 할 것이다. 이때, 조직침묵이 이직의도로 이어지는 정도는 본인의 직무에 몰입한 정도에 따라 영향을 받게 될 것이다.

가설3. 조직공정성은 조직침묵과 직무몰입과의 관계를 완화 할 것이다.

가설3-1. 분배공정성은 조직침묵과 직무몰입과의 관계를 완화 할 것이다.

가설3-2. 절차공정성은 조직침묵과 직무몰입과의 관계를 완화 할 것이다.



- 가설4. 조직침묵과 이직의도 영향관계에서 직무몰입은 매개효과를 가질 것이다.  
 가설5. 조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 간접효과는 조직공정성에 의해 완화될 것이다.  
 가설5-1. 조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 간접효과는 분배공정성에 의해 조절될 것이다.  
 가설5-2. 조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 간접효과는 절차공정성에 의해 조절될 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 기업에 종사하는 종업원들을 대상으로 조직침묵과 직무몰입 영향관계를 살펴보고 조직공정성의 조절효과가 직무몰입에 매개하여 이직의도에 미치는 영향을 검증하는데 목적이 있다. 선행연구 검토 결과를 기반으로 이 연구에서 설정한 연구모형은 다음 [그림 1]과 같이 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

#### 2. 연구대상

본 연구는 서울에 소재한 제조 대기업에 종사하고 있는 대리, 과장급 종사자 302명을 대상으로 전자 우편과 오프라인 설문조사를 수행하였다. 설문 참여자로부터 총 285부를 회수하였으며(회수율 94.4%), 이 중 불성실한 응답으로 판단된 13부를 제외한 최종 272부(유효율 90.1%)를 대상으로 통계분석을 실시하였다. 한편 전체 응답은 사내 교육과정 입과 생들을 대상으로 한 오프라인 설문 194부(71.3%), 전자 우편 78부(28.7%)였다. 연구표본의 인구통계학적 특성을

살펴보면 성별로는 남성 204명(75.0%), 여성 68명(25.0%)이었으며, 연령대별로는 20대가 4명(1.5%), 30대가 258명(94.9%), 40대가 10명(3.7%)이었다. 근속기간으로는 5년 이하가 29명(10.7%), 6년 이상 10년 이하가 231명(84.9%), 11년 이상 근무자는 12명(4.4%)이었다. 직급별로는 대리 229명(84.2%), 과장이 44명(15.8%)이었다.

### 3. 변수의 측정 및 타당성, 신뢰성 분석

측정문항은 조직침묵, 직무몰입, 이직의도, 조직공정성, 인구통계학적 특성 총 5가지 부문으로 구성하였고, 각 설문 문항은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직침묵은 의도적으로 조직 발전에 기여할 수 있는 아이디어나 의견을 표현하지 않거나 조직의 부정정보에 대하여 축소하여 전달하는 현상을 의미하며, Van Dyne, Ang 그리고 Botero(2003)에 의해 제작된 총 10개 문항을 사용 하였다. 대표 문항으로는 ‘나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않아서 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다’, ‘나는 결과가 나쁠 것이 염려되어, 내 생각을 다른 사람에게 이야기하지 않는다’ 등이 있다. 직무몰입은 종업원 스스로가 자기업무에 대한 공정과 활력, 헌신과 몰두의 마음가짐을 의미한다. 본 연구에서는 Schaufeli와 Bakker(2004)가 개발한 UWES(Utrecht Work Engagement Scale) 측정도구의 단축형인 UWES-9을 활용하였으며, 문항은 활력, 헌신, 몰두의 각 3개로 총 9개로 구성되었다. 주요 문항으로는 ‘나는 일을 하면서 원기 왕성함을 느낀다’, ‘나는 집중하여 일할 때 행복감을 느낀다’ 등이 있다. 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분되며, 분배공정성은 조직의 의사결정 과정을 통하여 최종적으로 지급되는 임금이나 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배적 관점에서 종업원들이 인식하는 공정성의 지각 정도를 의미한다. 또한 절차공정성은 보상 결과를 분배하기까지의 절차에 주안점을 두는 공정성을 의미한다. 조직공정성의 측정도구는 Price와 Mueller(1986)가 개발한 분배공정성의 8개 문항과, Levental(1980)과 Moorman(1991)이 개발한 절차공정성 5개 문항을 활용 하였다. 분배공정성의 주요 문항으로는 ‘나의 능력에 비추어 볼 때, 나는 공정한 보상을 받고 있다’ 등이 있으며, 절차공정성은 ‘우리 회사에서 실시되는 연간업적 평가는 전반적으로 공정하게 이루어진다’ 등의 문항으로 구성되어 있다. 이직의도란 종업원들이 현재 자신이 속한 조직을 떠나고 싶은 의도로서 직장을 옮기거나, 자신의 직업을 바꾸고 싶다는 의지 등으로 정의된다. 본 연구에서는 Mobley(1982)가 개발한 6개 문항을 적용 하였다. 주요 문항으로는 ‘나는 다른 회사에서 근무해 보고 싶은 생각이 있다’, ‘나는 현재의 회사를 그만 두고자 하는 생각을 하고 있다’ 등이 있다. 다음 <표 1>은 이 연구에서 사용한 측정도구의 전체 문항에 대한 확인적 요인분석 결과이다.

〈표 1〉 측정도구의 확인적 요인분석 결과

관찰변수		잠재변수	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	C.R.	p
rs1	←	체념적 침묵	.932	.691	.086	10.816	.000
rs2	←	체념적 침묵	1.022	.735	.089	11.506	.000
rs3	←	체념적 침묵	.804	.620	.083	9.716	.000
rs4	←	체념적 침묵	.921	.684	.086	10.712	.000
rs5	←	체념적 침묵	1.000	.715	-	-	-
ds1	←	방어적 침묵	.831	.670	.075	11.132	.000
ds2	←	방어적 침묵	.864	.678	.077	11.286	.000
ds3	←	방어적 침묵	.806	.659	.074	10.930	.000
ds4	←	방어적 침묵	.974	.761	.076	12.862	.000
ds5	←	방어적 침묵	1.000	.766	-	-	-
vi1	←	활력	1.219	.812	.143	8.538	.000
vi2	←	활력	1.219	.851	.141	8.621	.000
vi3	←	활력	1.000	.537	-	-	-
de1	←	헌신	.928	.728	.095	9.767	.000
de2	←	헌신	.935	.653	.104	8.997	.000
de3	←	헌신	1.000	.646	-	-	-
ab1	←	몰두	1.101	.662	.118	9.330	.000
ab2	←	몰두	1.441	.678	.151	9.519	.000
ab3	←	몰두	1.000	.656	-	-	-
dj1	←	분배공정성	.959	.687	.084	11.362	.000
dj2	←	분배공정성	1.030	.734	.084	12.227	.000
dj3	←	분배공정성	.995	.727	.082	12.084	.000
dj4	←	분배공정성	1.005	.786	.076	13.176	.000
dj5	←	분배공정성	1.107	.776	.085	12.988	.000
dj6	←	분배공정성	1.061	.794	.080	13.337	.000
dj7	←	분배공정성	.835	.704	.072	11.680	.000
dj8	←	분배공정성	1.000	.747	-	-	-
pj1	←	절차공정성	1.000	.833	-	-	-
pj2	←	절차공정성	.892	.734	.066	13.415	.000
pj3	←	절차공정성	.959	.775	.066	14.442	.000
pj4	←	절차공정성	.956	.702	.076	12.655	.000
pj5	←	절차공정성	.917	.748	.067	13.764	.000
turn1	←	이직의도	.857	.463	.187	4.587	.000
turn2	←	이직의도	1.135	.540	.231	4.923	.000
turn3	←	이직의도	.967	.510	.201	4.805	.000
turn4	←	이직의도	1.254	.613	.244	5.143	.000
turn5	←	이직의도	1.000	.428	-	-	-
turn6	←	이직의도	.994	.503	.208	4.775	.000

한편, 본 연구에서는 각 측정문항에 대한 항목묶음(item parceling)을 실시하였다. 항목묶음을 사용함으로써 척도 신뢰도 증가, 변인의 비정규분포 문제 보완, 추정의 안정성 제고, 모델 적합도 지수 개선 등의 효과가 있는 것으로 알려져 있다(우종필, 2015; 조현철, 강석후, 2007). 조직침묵, 직무몰입, 조직공정성과 같이 다차원으로 구성된 측정문항의 경우 각 구성개념별 항목묶음을 하는 다차원 접근법(approaches to multi-dimensionality)을 적용하였으며, 이직의도, 절차공정성, 분배공정성과 같이 단일차원으로 구성된 측정문항의 경우 측정항목의 요인부하량이 각 묶음별로 균등하도록 배분하는 균형할당법(item to construct balance)을 적용하였다.

이후 각 잠재변수에 대한 타당성과 신뢰성 검토는 확인적 요인분석 결과를 통한 측정모형 평가를 통해 이루어졌다. 먼저 본 연구에서 설정한 측정모형에 대한 모형 적합도는 SRMR(.045), TLI(.963), CFI(.973), RMSEA(.058) 등으로 나타나 적합도 지수들이 적합도 평가 기준에 비추어 수용 가능한 수준으로 나타났다(Kline, 2010). 신뢰도의 경우 Cronbach의  $\alpha$  값과 함께 추출평균분산과 종합신뢰도를 검토하였다. 타당도는 집중타당도와 판별타당도를 확인하여 적절성을 평가하였다(심준섭, 2013). 먼저 Cronbach의  $\alpha$  계수를 살펴본 결과 이직의도를 제외한 모든 변인이 .7이상으로 나타났다. 이직의도의 경우 .674로 다소 낮았으나 내적일관성을 담보하는 최소 기준인 .6이상의 값을 보였으므로 전반적인 내적일관성 신뢰도는 적절한 것으로 평가되었다. 전반적 신뢰도 지표인 종합신뢰도 측정에서도 각 변인들이 판단 기준인 .6이상의 값으로 나타나 종합신뢰도가 우수한 것으로 평가되었다. 추출평균분산의 경우 모두 .5이상으로 판단 기준인 .5를 상회하였다. 이상의 결과를 종합하였을 때 잠재변인을 측정하기 위해 사용한 지표들의 신뢰도는 적절한 것으로 확인되었다.

## <표 2> 측정모형 평가 결과

변인명	표준화적재치	SMC( $R^2$ )	Cronbach' s $\alpha$	C.R.	AVE	
조직침묵	방어적 침묵	.900	.810	.905	.946	.897
	체념적 침묵	.919	.844			
절차공정성	절차공정성A	.844	.712	.869	.935	.828
	절차공정성B	.848	.720			
	절차공정성C	.817	.668			
분배공정성	분배공정성A	.881	.776	.908	.955	.876
	분배공정성B	.899	.808			
	분배공정성C	.863	.745			
직무몰입	몰두	.859	.738	.859	.918	.790
	헌신	.808	.652			
	활력	.711	.506			
이직의도	이직의도A	.566	.320	.674	.864	.682
	이직의도B	.696	.485			
	이직의도C	.599	.359			

집중타당도를 평가하기 위해 요인 적재치가 낮은 항목의 존재 여부를 확인한 결과, 모든 변인에 표준화적재치 .5이상으로 적재되었으며,  $p < .001$ 로 유의한 것으로 나타났다. 판별타당도 평가를 위해 평균추출분산 검증방법을 활용하였다(Fornell & Larcker, 1981). 검증 결과 각 잠재변인의 평균추출분산이(.682-.897) 각 잠재변인 간 상관계수의 제곱 값(.000-.759)보다 큰 것으로 나타나 판별타당도는 우수하였다. 이상 검토 결과를 통해 본 연구에서 설정한 변인의 타당성은 우수한 것으로 최종 확인하였다.

〈표 3〉 기술통계 및 상관관계 분석 결과

		조직침묵	조직공정성		직무몰입	이직의도
			분배공정성	절차공정성		
조직침묵		1.000				
조직 공정성	분배공정성	-.013	1.000			
	절차공정성	.026	.776**	1.000		
직무몰입		-.188**	.659**	.639**	1.000	
이직의도		.186**	-.291**	-.277**	-.314**	1.000
평균		3.295	3.702	3.728	3.477	1.707
표준편차		.706	.638	.617	.558	.416

\*\*  $p < .01$

## IV. 연구결과

### 1. 조직침묵과 직무몰입 간 분배공정성 조절효과 검증

조직침묵이 직무몰입에 미치는 영향과 두 변인 간 영향관계에서 조직공정성 중, 분배공정성의 조절효과를 확인하기 위한 회귀분석을 수행하였다. 모형1의 경우 독립변수인 조직침묵과 조절변수인 분배공정성이 직무몰입에 미치는 영향 효과를 살펴보기 위한 분석모형이며, 모형2의 경우 상호작용항을 투입하여 분배공정성의 조절효과의 유의성을 확인하기 위한 모형이다.

분석결과 조직침묵은 직무몰입에 부적 영향을 미쳤으며, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다( $B = -.142, p < .001$ ). 따라서 가설 1인 “조직침묵은 직무몰입에 부적 영향을 미칠 것이다”는 지지되었다. 즉 종업원들의 조직침묵 수준이 높아질수록 직무몰입 수준은 낮아질 것으로 예측된다. 독립변수와 조절변수를 투입한 모형1에 비해 상호작용항을 투입한 모형2의  $R^2$ 의 값이 .010 증가하였으며 이는 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $p < .05$ ), 결과적으로 조직침묵과 직무몰입 간 영향관계에서 분배공정성은 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1

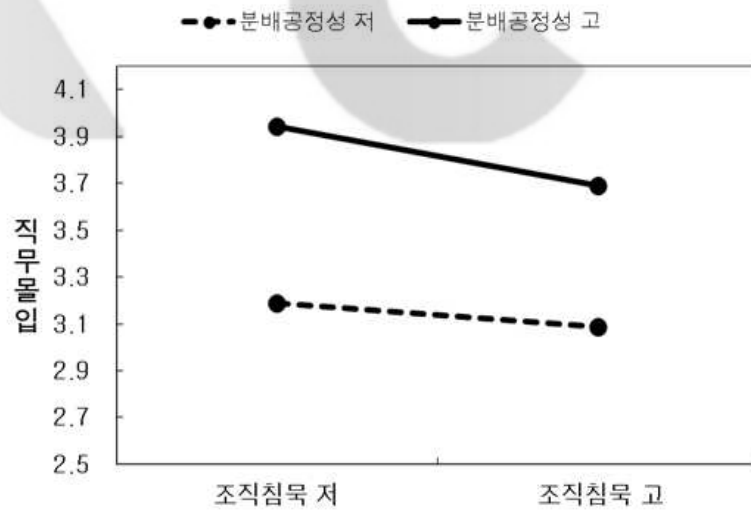
인 “분배공정성은 조직침묵과 직무몰입과의 관계를 완화 할 것이다” 는 지지되었다.

<표 4> 조직침묵과 직무몰입 간 분배공정성 조절효과 분석결과

종속: 직무몰입	모형1			모형2		
	B	SE	t	B	SE	t
독립: 조직침묵	-.142 <sup>***</sup>	.035	-4.031	-.125 <sup>***</sup>	.036	-3.474
조절: 분배공정성	.574 <sup>***</sup>	.039	14.737	.532 <sup>***</sup>	.043	12.294
상호작용항: 독립*조절				-.084 <sup>*</sup>	.039	-2.192
F	117.522 <sup>***</sup>			81.057 <sup>***</sup>		
R <sup>2</sup>	.466			.476		
ΔR <sup>2</sup>	-			.010 <sup>*</sup>		

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

독립변수의 부호와 조절변수, 상호작용항의 부호를 종합적으로 검토한 결과, 조직침묵이 직무몰입에 미치는 부적영향관계에서 분배공정성은 완화조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 조절효과에 대한 영향관계를 확인하기 위한 그래프는 다음과 같다.



[그림 2] 분배공정성 조절효과 그래프

다음으로, 조직침묵과 직무몰입 간 영향관계에서 절차공정성의 조절효과를 확인하기 위한 회귀분석을 수행하였다. 모형1의 경우 독립변수인 조직침묵과 조절변수인 절차공정성이 직무

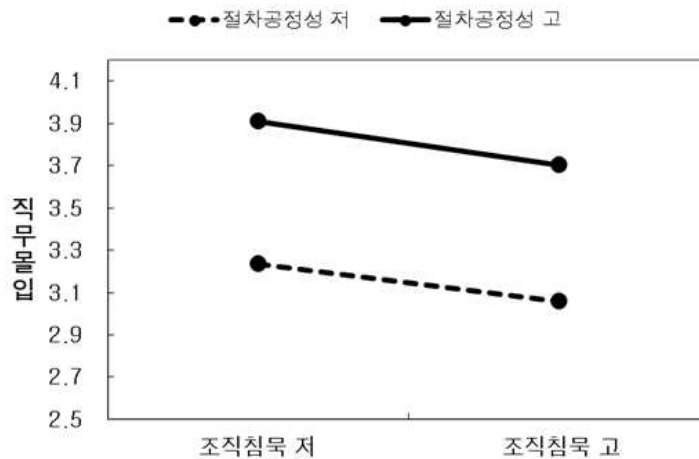
몰입에 미치는 영향 효과를 살펴보기 위한 분석모형이며, 모형2의 경우 상호작용항을 투입하여 절차공정성의 조절효과의 유의성을 확인하기 위한 모형이다. 독립변수와 조절변수를 투입한 모형1에 비해 상호작용항을 투입한 모형2의  $R^2$ 의 값이 .013 증가하였으며 이는 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $p<.05$ ), 결과적으로 조직침묵과 직무몰입 간 영향관계에서 절차공정성은 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2인 “절차공정성은 조직침묵과 직무몰입과의 관계를 완화 할 것이다.” 는 지지되었다.

<표 5> 조직침묵과 직무몰입 간 절차공정성 조절효과 분석결과

종속: 직무몰입	모형1			모형2		
	B	SE	t	B	SE	t
독립: 조직침묵	-.162 <sup>***</sup>	.036	-4.534	-.136 <sup>***</sup>	.037	-3.710
조절: 절차공정성	.583 <sup>***</sup>	.041	14.261	.534 <sup>***</sup>	.045	11.948
상호작용항: 독립*조절				-.107 <sup>*</sup>	.042	-2.547
F	110.368 <sup>***</sup>			77.241 <sup>***</sup>		
R <sup>2</sup>	.451			.464		
$\Delta R^2$	-			.013 <sup>*</sup>		

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

독립변수의 부호와 조절변수, 상호작용항의 부호를 종합적으로 검토한 결과, 조직침묵이 직무몰입에 미치는 부적영향관계에서 분배공정성은 완화조절효과가 있는 것으로 확인되었다. 조절효과에 대한 영향관계를 확인하기 위한 그래프는 다음과 같다.



[그림 3] 절차공정성 조절효과 그래프

## 2. 조직침묵과 이직의도 간 직무몰입 매개효과 검증

조직침묵이 이직의도에 미치는 영향과 두 변인 사이의 직무몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 분석한 결과는 다음과 같다. 분석결과 조직침묵은 이직의도에 정적 영향을 미쳤으며, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다( $B=.078$ ,  $p<.05$ ). 따라서 조직구성원들이 조직침묵 수준이 높아지는 경우 이직의도 수준도 증가할 것으로 예측할 수 있다. 한편 직무몰입은 이직의도에 부적(-)영향을 미쳤으며, 이는 통계적으로 유의한 수준이었다( $B=-.215$ ,  $p<.001$ ). 따라서 가설 2인 “종업원들의 직무몰입은 그들의 이직의도에 부적 영향을 미칠 것이다”는 지지되었다.

조직침묵과 이직의도간 직무몰입의 매개효과를 검증한 결과 간접효과는  $B=.032$ 로 나타났으며, 이는 bias corrected 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않는 것으로 나타나, 해당 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 즉, 조직침묵과 이직의도 영향관계에서 직무몰입은 매개효과를 갖는 것으로 나타났으며, 따라서 가설 4인 “조직침묵과 이직의도 영향관계에서 직무몰입은 매개효과를 가질 것이다”는 지지되었다.

〈표 6〉 조직침묵과 이직의도 간 직무몰입 매개효과 분석결과

종속: 이직의도	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	Boot <i>SE</i>	Boot 95% CI
독립: 조직침묵	.078*	.034	2.261		
매개: 직무몰입	-.215***	.044	-4.944		
간접효과	.032			.012	.001-.106
$R^2 = .115$ $F = 17.503$ $p = .000$					

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

## 3. 매개된 조절효과 검증

조절변수인 조직공정성 유형에 따른 간접효과의 영향관계를 확인하기 위한 조건부간접효과 분석결과는 다음 〈표 6〉과 같다. 분석결과 조직침묵과 조직몰입 간 분배공정성의 조절효과가 조직몰입을 통해 이직의도에 간접적으로 미치는 매개된 조절효과는  $B=.018$ 로 나타났으며, 절차공정성의 경우  $B=.023$ 로 나타났다. 두 계수 모두 bias corrected 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않는 것으로 나타나, 해당 간접효과는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 가설 5-1인 “조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 간접효과는 분배공정성에 의해 조절될 것이다”와 가설 5-2인 “조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 간접효과는 절차공정성에 의해 조절될 것이다”는 지지되었다.



〈표 7〉 조건부 간접효과 분석결과

변수	<i>B</i>	Boot <i>SE</i>	Boot LLCI	Boot ULCI
분배공정성	.018	.011	.001	.045
절차공정성	.023	.012	.004	.054

## V. 논의 및 결론

본 연구는 조직의 중요한 핵심자원으로 간주되는 인적자원의 이탈과 관련된 이론적 설명과 이탈을 방지하기 위한 구체적인 실천적 시사점을 도출하고자 하였다. 이를 위하여 인적자원 이탈을 대표하는 변인으로써 이직의도에 초점을 맞추고 구성원들의 이직의도에 영향을 미치는 변인들의 구조적 관계를 검토하였다. 먼저 이직의도에 밀접한 영향을 미칠 것으로 고려되는 변인으로써 조직침묵을 예측변인으로 설정하였고, 조직침묵과 이직의도 영향 관계에서 직무몰입을 매개변인으로 하였다. 한편 선행문헌 검토 결과, 조직침묵이 매개변인인 직무몰입에 미치는 영향관계에서 조직공정성은 조절효과를 갖는 것으로 고려되었으며, 이를 실증하였다. 마지막으로 조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 간접효과가 조직공정성에 의해 조절되는 조건부 간접효과를 검증함으로써 조직침묵이 이직의도로 발현되는 발현기제를 구체적으로 실증하고자 하였다. 연구결과와 이에 대한 논의는 다음과 같다.

첫째, 조직침묵은 직무몰입에 부정적 영향을 미치고 있었으며, 두 변인 영향 관계에 있어 조직공정성은 조절효과를 보이는 것으로 확인 되면서 가설 1, 가설 3(3-1,3-2)은 모두 채택 되었다. 본 연구에서 조직침묵의 정도가 심해질수록 직무몰입에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 조직 환경에 의해 침묵하게 되는 종업원들이 개인과 조직 환경 사이에서 상충되는 심한 갈등을 경험하게 되어 조직에 헌신하거나 일에 대한 몰두, 그리고 활력을 기대하기 어렵게 된다는 것을 의미한다. 이는 종업원들이 침묵을 결정할 경우 무기력감이 증가하는 반면 직무만족은 감소하게 된다는 Creed(2003)의 연구결과를 지지하는 결과이다. 조직이 처한 상황을 개선시킬 수 있는 방안을 알고 있음에도 불구하고 조직을 떠날 마음이 있거나 자신의 의견이 반영되지 않을 것이라고 믿는 등 과 같은 이유로 침묵을 선택하는 사람일수록 직무몰입의 수준이 낮다는 것을 의미한다.

한편 조직침묵과 직무몰입 간 영향관계에서 조직공정성 조절효과의 존재는 구성원의 조직침묵으로 인해 직무몰입에 부정적 영향을 미치게 되는 경로에서 조직공정성을 인식하는 경우 이 부정적 효과는 경감될 수 있는 것으로 해석할 수 있다. 분배공정성은 노력 및 성과에 적합한 결과물이나 보상이 주어졌는지에 대한 인식은 조직의 투명성이 높다는 인식과 함께 구성원의

신뢰정도를 높인다(Brockner, 2002). 이는 구성원들의 조직침묵 정도를 완화 시켜 직무몰입을 높여주는 결과를 나타낸다. 절차공정성은 보상이 결정되는 과정과 절차가 공정하고 투명한가에 대한 인식으로, 몇몇 선행연구에서는 절차공정성이 분배공정성에 영향을 미치고, 이것이 직무몰입에 긍정적 태도에 영향을 준다고 밝히고 있다(이경근, 2002; 이광희, 황규대, 2002).

실제로 현재까지 조직공정성이 직무몰입에 정적인 영향을 미친다는 선행연구들이 소개된 바 있으며, 그 중 Padmakumar와 Gantasala(2011)는 호텔기업을 대상으로 실시한 연구에서 조직공정성이 종업원들의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 제시 했다. Inoue 등(2010)은 일본기업을 대상으로 실시한 공동 연구에서 조직공정성과 직무몰입의 정적인 연관성을 주장 하였으며, Agarwal(2014) 역시 인디아 제약회사 종업원을 대상으로 한 연구에서 조직공정성이 높게 인식될 경우 직무몰입도 높아진다는 결과를 소개하였다. 조직공정성이 높을수록 직무몰입이 높아진다는 결과는 보상과정에서 조직에 대한 소속감과 일체감을 형성함으로써 개인의 능동적 기여 의지가 적극 표출되기에(Tyler, 1999), 조직침묵이 직무몰입에 미치는 부정적 영향 관계에 대하여 조직공정성은 이러한 부정 영향을 완화하는 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 직무몰입은 이직의도에 부적 영향을 미쳤으며, 구성원들의 조직에 대한 침묵이 이직의도에 미치는 영향에 있어 직무몰입이 매개하는 것을 확인함으로써 가설 2, 가설 4는 모두 채택 되었다. 먼저 본 직무몰입이 실제로 종업원들의 이직의도에 영향을 미치는 것으로 분석된 본 연구의 결과는 Ram과 Prabhaker(2011)의 연구에서 종업원의 직무몰입이 이직의도에 부정적 영향을 미치고 있다는 주장을 지지하는 것이다. Halbesleben(2010) 역시 직무몰입에 대한 그의 메타연구에서 직무몰입과 이직의도와의 부정적 영향관계를 밝혀냈다. Harter, Schmidt 그리고 Hayes(2002), Wefald와 Downey(2009), Shuck와 Wollard(2008)의 연구결과에서 밝혀진 직무몰입과 이직의도간의 부적 영향관계 역시 직무몰입이 종업원 유지(retention)에 긍정적으로 작용하는 주요 선행요인이 될 수 있으며, 직무몰입을 높임으로서 종업원들의 이직의도를 줄일 수 있다는 실질적인 방안을 제공할 수 있을 것으로 판단된다. 요컨대, 직무몰입이 조직침묵에서 이직의도로 이어지는 경로에서 유의미한 역할을 한다는 것을 유추해 볼 수 있으며, 이와 같은 연구 결과들을 종합해 보았을 때 조직침묵이 이직의도에 영향을 미치는데 있어 직무몰입은 매개효과를 갖는 것으로 판단할 수 있었다.

셋째, 조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도에 미치는 효과는 조직공정성에 의해 조절되는 조건부 간접효과가 존재하는 것으로 확인됨으로써 가설 5(5-1, 5-2)는 채택 되었다. 사회교환이론은 종업원들이 개인과 조직의 교환을 통하여 자신의 이익 즉, 자신이 기대하는 바에 충족되는지에 따라 조직에 대한 자신의 태도나 행동을 결정하며, 발생된 이익의 크기에 따라 호혜성을 만들어 긍정적인 교환의 관계성을 지속할 것인지, 부정적인 결과를 인식하여 그 관계를 중지할 것인지에 대한 결정을 한다고 했다. 같은 맥락에서 배성현과 김미선(2009)은 기업대상

의 연구에서 조직공정성이 높을수록 직무몰입도 높아진다는 연구결과를 발표한 바 있다. 관련하여 본 연구에서도 조직이 개인에게 부여할 수 있는 공정성 인식의 크기에 따라 조직침묵이 직무몰입을 통해 이직의도로 연결되는 결과가 조절될 수 있음을 알 수 있었다. 이상과 같은 결론은 조직침묵의 다양한 메커니즘에 의한 결과로 나타나는 이직에 대해 조직공정성이 강화 또는 완화 시킬 수 있다는 구조적 논리를 뒷받침 한다고 할 수 있다.

본 연구 결과의 따른 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직침묵은 직무몰입이나 이직의도에 유의한 영향을 주는 선행요인이 된다는 점이다. 조직차원의 경쟁력 확보를 위해 인적자원이 차지하는 비중이 더욱 더 높아지는 경영환경에서 이들의 이직의도를 줄이기 위한 다양한 경로 분석과 개선방안 도출이 필요하다는 이 연구의 필요성을 환기해 볼 때, 종업원들이 어떠한 이유로 침묵하게 될 경우 그들이 직무에 대한 몰입도가 낮아지고 더 나아가 이직의도를 갖게 될 수 있다는 점은 분명 조직침묵 현상이 조직 내 부정적 결과를 초래할 수 있다는 잠재적 요인임을 의미한다. 이를 위해 조직에서는 침묵현상으로 인한 부정적 결과를 줄이거나 완화할 수 있는 소통 발현 교육 프로그램 등의 다차원적 노력들이 필요한 것이다. 둘째, 조직침묵과 이직의도 사이에서 직무몰입의 매개효과 검증을 통해 인적자원 개발과 관리 측면에서는 종업원들의 이직의도를 낮추기 위한 방안으로 침묵하고 있는 종업원들을 활력, 헌신, 몰두를 이끌어 낼 수 있는 직무몰입이라는 매개체를 투입 하였을 때 긍정적 효과를 기대할 수 있을 것이라고 판단된다. 이에 따라 조직침묵이 발생할 시 구성원들이 직무몰입 할 수 있는 환경과 조건들을 만들어 인적자원의 이탈을 방지할 수 있을 것이다. 셋째, 조직침묵이라는 선행요인으로부터 부정적 영향을 받을 수 있는 직무몰입이 종업원들이 인식하는 공정성의 크기에 따라 조절될 수 있다는 연구 결과는 조직공정성이 종업원들의 몰입을 촉진하는 환경개선에 중요한 요인이 될 수 있음을 시사하였다. 인적자원개발 부서에서는 종업원들이 회사의 승진 및 보상 정책과 절차적 관점에서 공정성이 유지되고 있음을 다양한 채널을 통해 소통할 필요가 있을 것이다. 본 연구에서는 침묵현상이 발생된 조직에서 종업원들의 이탈로 이어질 수 있는 경로와 방안수립에 대한 방향을 제시하는데 의의가 있다. 특히 조직공정성이 조직침묵에 영향을 받는 종업원들의 직무몰입을 조절할 수 있다는 분석은 기업조직들이 임직원들의 몰입과 이탈방지를 위해 공정한 절차와 분배를 통한 신뢰적 이미지를 끊임없이 인식시켜 주어야 한다는 사실을 강조하였다.

본 연구의 한계점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 먼저 연구 참여자가 제조 대기업 직종에 한정되었다는 점과, 중간관리자 직급에 한정되어 있다는 점이다. 이로 인해 본 연구 결과가 다른 직종과 다른 직급 계층을 포함하는 포괄적인 일반화에는 제약이 존재하므로, 향후에는 다양한 직종과 직급 수준에서의 표본을 확보하여 연구의 외적 타당도를 더욱 높이는 작업이 필요할 것으로 판단된다. 마지막으로 조직침묵이나 조직공정성과 같은 변인을 조직과 집단, 개인의 명확한 분석수준 위계성을 고려한 다층수준분석 통계방법을 적용하여 좀 더 다양한 이론적, 실천적 논의가 확장될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강제상·고대유 (2014). 공공조직 내 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구. *한국행정연구*, 23(2), 243-274.
- 고대유·강제상·김광구 (2015). 공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향. *한국행정학보*, 49(1), 1-28.
- 김호석·김민성·구동우 (2013). 호텔 기업 총지배인의 변혁적 리더십이 외식종사원의 직무몰입, 직무성과, 그리고 이직의도에 미치는 영향. *한국의식산업학회지*, 9(3), 29-43.
- 박철·이진구·이제경 (2015). 조직 구성원의 자기주도학습, 심리적 자본, 일 몰입 간의 구조적 관계: 국내 대기업을 중심으로. *HRD 연구*, 17(4), 133-158.
- 배성현·김미선 (2009). 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와의 관계 및 조직정치 지각의 매개 효과. *인적자원관리연구*, 19(3), 135-141.
- 서혜숙 (2005). 그들은 왜 침묵하는가? *사회과학 논집*, 24(1), 107-132.
- 신규희·이종학·이수범 (2012). 호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과 검증. *호텔경영학연구*, 21(4), 133-152.
- 심준섭 (2013). 구조방정식모형: 원리와 적용. 서울: 법문사.
- 오서경·윤혜현 (2014). 폴 서비스 레스토랑 종사자의 체면 민감성이 직무몰입, 직무소진 및 이직의도에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 23(3), 61-81.
- 우종필 (2015). 구조방정식모델에서 통제변수를 사용한 연구모델의 분석. *유통연구*, 20(3), 43-62.
- 이경근 (2002). 상호작용적 공정성지각이 고과에 대한 태도에 미치는 영향: 3 개의 연구를 통한 모형과 상황적 효과의 검증. *인사관리연구*, 20(2), 145-181.
- 이광희·황규대 (2002). 고과결과에 대한 지각, 결과변수, 그리고 공정성 지각의 관계에 대한 연구. *인사조직연구*, 10(1), 27-54.
- 이명주·이경환·조봉순 (2017). 인사제도 실행의 일관성이 조직성과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 24(1), 135-155.
- 이정실 (2010). 서비스 실패처리에서 서비스 공정성이 행동의도에 미치는 영향: 신뢰, 만족 그리고 고객몰입의 매개효과. *관광레저연구*, 22(3), 117-135.
- 전영욱·김진모·황영훈 (2017). 리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향. *HRD 연구*, 19(3), 73-98.
- 조현철·강석후 (2007). 구조방정식 모델에서 항목몰입이 인과 모수의 검정과 적합도 평가에 미치는 영향. *Journal of Global Academy of Marketing*, 17(3), 133-153.

- 황매향 · 최희철 · 조홍순 (2013). 임금, 조직몰입, 직무만족의 구조관계에서 조직몰입의 매개효과: 다집단 분석. *HRD 연구*, 15(4), 157-182.
- Agarwal, A. U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: The management or moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Bouradas, D. (2005). *Leadership*. Athens, Greece: Kritiki Publishing.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27(1), 58-76.
- Creed, W. E. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1503-1536.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural & distributive justice on reactions to pay raise decision. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Freeney, Y. M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46(12), 1557-1565.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *A Handbook of Essential Theory and Research*, 8, 102-117.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., Akiyama, M., Kitazume, A., & Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(1), 29-38.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kline, R. B. (2010). *Principles & practice of structural equation modelling*. New York: Guilford Press.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. London: Kingston University.
- Laeque, S. H. (2014). Identifying the factors influencing organizational health: A study of pakistani medical colleges. *International Journal of Research*, 1(8), 324-334.
- Leventhal G. S. (1980) What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange* (pp. 27-55). Boston: Springer.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Boston: Springer.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial & Organizational Psychology*, 1, 76 -83.
- 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.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mojtaba, N. A., Reihaneh, A., & Hasan, Z. M. (2014). "Do the organizational rumors

- emphasize the influence of organizational silence over organizational commitment?”  
*Journal of Social Issues & Humanities*, 2(1), 88-93.
- 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.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A barrier to job engagement in successful organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.
- Padmakumar, R., & Gantasala, V. P. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary J Res in Business*, 1(3), 47-61.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Greenwich, CT: JAI Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measures*. Marshfield, MA: Pittman.
- Pynes, J. E. (2008). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rutte, C. G., & Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239-261.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>.

- 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.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173-203.
- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2008). Employee engagement: Motivating and retaining tomorrow's workforce. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 22*(1), 48-53.
- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. *Research in Organizational Behavior, 21*, 201-246.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations, 27*, 441-458.
- Van Dijke, M., De Cremer, D., Brebels, L., & Van Quaquebeke, N. (2015). Willing and able: Action-state orientation and the relation between procedural justice and employee cooperation. *Journal of Management, 41*(7), 1982-2003.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*, 1359-1392.
- Vidmar, N., & Diamond, S. S. (2000). Juries and expert evidence. *Brooklyn Law Review, 66*, 1121.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation, *Human Relations, 66*(6) 783-802.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology, 143*(1), 91-112.
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 251-266.



논문접수 2018. 03. 26 / 수정 2018. 05. 14 / 게재확정 2018. 05. 29

- 전호성: 성균관대학교 경영학 석사를 취득하고 중앙대학교에서 박사과정을 수료하였음. 삼성그룹 인재개발팀을 거쳐 현재, 셀트리온 그룹 인사담당 리더로 재직 중임. 주요 연구관심 분야는 종업원 engagement와 조직문화임.
- 송해덕: 서울대학교 교육대학원에서 석사를 취득하고 미국 펜실베니아 주립대학에서 교육학 박사학위를 취득하였음. 현재 중앙대학교 교육학과 교수로 재직 중이며 GHRD 대학원장을 역임하고 있음, 주요 연구 분야는 기업교육, 수행공학 등임.

K C I

## Abstract

### Organizational silence, work engagement, turnover intention, organizational justice

Jun, Ho-sung (Chung-Ang University)

Song, Hae-deok (Chung-Ang University)

This study was to examine the mediated moderation effect in the relationship between organizational silence and turnover intention including the mediation effect of work engagement and the moderation effect of organizational justice. 285 employees at a large enterprise located in Seoul, Korea were participated in questionnaires to measure organizational silence, work engagement, turnover intention. A total of 272 responses were used for data analysis. The results of the research are as follows. First, work engagement has mediation effect between organizational silence and turnover intention. Second, the organizational justice has a moderation effect between organizational silence and work engagement. Finally, organizational justice has mediated moderation effect in the course that organizational silence and work engagement has influenced on turnover intention. This research confirmed the complex influence relationship of various factors in the influence path of organizational silence to turnover intention. Findings from this study were discussed and the significance and limitation, and the recommendations for future studies were suggested.

**[Keywords]** Organizational silence, Organizational justice, Work engagement, Turnover intention