

## 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토와 이기적 침묵 행동에 미치는 영향\*

고 은 비

ORP연구소

한 영 석†

호서대학교 산업심리학과

본 연구는 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토와 이기적 침묵 행동에 미치는 영향과 그 과정을 밝히는 데 목적이 있다. 구체적으로 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템이 이기적 침묵 행동에 미치는 영향에서 침묵 풍토와 심리적 불안전감의 이중 매개효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 직장인 300명을 대상으로 온라인 설문 조사하였다. 연구 결과, 침묵 풍토의 선행 변인으로 위계적 조직구조는 침묵 풍토에 정적으로 유의한 영향을 미쳤으며, 성과주의 인사시스템은 침묵 풍토에 부적적으로 영향을 미쳤다. 침묵 풍토는 심리적 불안전감에 정적으로 영향을 미쳤으며, 심리적 불안전감은 방어적 침묵에 정적 영향을 미쳤다. 방어적 침묵은 체념적 침묵에 정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위계적 조직구조는 순차적으로 침묵 풍토, 심리적 불안전감을 매개하여 방어적 침묵에 영향을 미쳤으며, 순차적으로 침묵 풍토, 심리적 불안전감, 방어적 침묵을 매개하여 체념적 침묵에 영향을 미쳤다. 이를 통해 조직의 구조, 문화, 심리적 요인이 침묵 행동에 미치는 영향을 통합적으로 살펴본 것에 의의가 있다. 이를 바탕으로 본 연구의 시사점과 제한점, 그리고 향후 연구 방향을 제안하였다.

주요어 : 위계적 조직구조, 성과주의 인사시스템, 침묵 풍토, 심리적 불안전감, 이기적 침묵 행동

\* 이 논문은 고은비(2018)의 석사학위 논문을 수정 및 보완하여 정리한 것임.

† 교신저자 : 한영석, 호서대학교 산업심리학과, [nicehan@hoseo.edu](mailto:nicehan@hoseo.edu)

창의혁신시대로 특정인의 전문지식이나 경험보다, 다수의 사람들이 상호작용할 때 나타나는 집단지성이 중요한 시대이다(대한상공회의소, 2017). 대한상공회의소(2018)에서 5년마다 국내 주요 기업이 지향하는 인재의 모습을 조사하는데 2013년 7위였던 '소통과 협력'이 2018년에는 1위로 꺾충 뛰어오른 것은 이와 같은 맥락이라 할 수 있다. 조직에서는 소통과 협력, 집단지성을 끌어내기 위한 효율적인 수단으로 회의를 사용한다. 실제로 대한상공회의소(2017)는 상장기업 직장인 1천명을 대상으로 한 국내 기업의 회의문화 실태조사에서 한국 직장인은 일주일 평균 3.7회 회의에 참석하고, 1회 평균 회의시간은 51분이라고 하였다. 잡코리아(2018)가 직장인 728명을 대상으로 한 직장 내 회의 관련 조사에서도 하루 평균 1.4회의 회의를 한다고 하였으며, 회의 1회 평균 30분~1시간 미만이 소요된다고 하였다.

이렇듯 회의에 많은 시간을 보내지만, 최근 많은 기업들은 기업 내 소통과정에서 문제를 겪는다(대한상공회의소, 2018). 국내 기업 회의문화 실태조사에 따르면, 조직 내 직원들은 회의에 참석하더라도 가급적 침묵하는 '투명인간형'(39%), 의견에 가급적 동조하는 '해바라기형'(17%), 고민 없이 타인 의견에 묻어가는 '무임승차형'(13%)의 모습을 보인다고 하였다(대한상공회의소, 2017). 즉, 전체 응답자 천명 중 69%가 본인의 의견을 의도적으로 표출하지 않는 침묵 행동을 하고 있는 것으로 나타났다. 이는 조직에 중요할 수 있는 문제나 발전 기회에 대한 소통의 실패를 의미하는 것이라고 할 수 있다(Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009).

침묵이라는 소통의 실패가 일어나는 이유는

무엇일까? 첫째, 구성원들이 조직 내에서 발언을 하는 것이 무시될 것이란 무의성의 기대(futility expectations)와 동료나 상사로부터의 보복과 불이익을 초래할 것이란 위협성의 기대(threat expectations)가 공유된 신념으로 형성되어 있기 때문이다(Wang & Hsieh, 2013; Morrison, 2011). 이는 왜 발언하지 않는가에 대한 질문에 '어차피 반영이 안 될 것 같아서(38%)', '발언하면 업무를 맡을까 봐(24%)', '상사의 의견에 대해 반대가 어려워(21%)', '의견에 대한 자신감 부족(8%)', '동료들 눈치가 보여서(8%)'라고 답한 것을 보면 알 수 있다(대한상공회의소, 2017). 이와 같은 답변은 발언의 무의성과 위협성이 만연하여 즉, 침묵 풍토가 형성되어 있기 때문에 침묵 행동을 한다고 볼 수 있다.

둘째, Milliken, Morrison 그리고 Hewlin(2003)은 침묵 행동이 부정적인 의견이나 환영받지 못하는 아이디어의 표현을 피하려는 욕구, 혹은 두려움에 의해 발생한다고 하였다. 즉, 침묵 풍토 중 특히 발언의 위협성을 지각한다면 심리적 불안전감이 높아 질 것이다. 심리적 불안전감(psychological unsafety)이란 조직 구성원이 이미지 손상, 지위의 하락 등의 부정적인 결과를 두려워하여 자신을 드러낼 수 없는 정도를 의미한다. 이로 비추어봤을 때, 상사의 의견에 반대가 어렵거나, 동료들 눈치가 보인다든지, 의견에 대한 자신감 부족으로 인해 침묵 행동한다는 답변은 침묵 풍토 속에서 심리적인 요인인 심리적 불안전감에 영향을 받아 침묵 행동을 하는 것으로 추론해볼 수 있다.

셋째, 위계적 조직구조에서는 계급의 상층부로부터 내려오는 명령체계가 강조되기 때문에 하위 구성원들의 참여가 떨어진다(Burns &

Stalker, 1961). Morrison과 Milliken(2000)은 침묵 행동을 유발하는 침묵 풍토의 원인 중 하나로 조직의 구조와 정책을 들었으며, Park과 Keil(2003)의 연구를 통해 위계적 조직구조가 침묵 풍토에 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 연령·직급이 낮을수록 회의는 '받아 적는 것'이라는 편견과 상사가 의견을 강요 혹은 발언을 독점하는 회의(대한상공회의소, 2017)는 구성원들에게 '침묵이 금이다'라고 강요하게 되는 것이다.

추가적으로, 종업원의 풍토 인식은 조직 구조나 시스템의 간접적인 영향 그리고 종업원의 성과가 보상되는 방식 등으로 형성된다고 하였다(Schneider, Eharhart, & Macey, 2011). 즉, 조직 보상과 성과 시스템을 통해 침묵 풍토가 형성될 수 있는데 개인과 팀이 달성한 실적을 급여, 승진 등 보상과 연계하는 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토의 형성에 영향을 미친다는 것을 추론해볼 수 있다.

정리하자면 침묵 행동은 부정적인 의견이나 환영받지 못하는 아이디어의 표현을 피하려는 욕구 혹은 두려움에 의해 발생할 수 있으며, 또한 집단에 존재하는 사회적 압력, 규범 등에 의해서도 발생하는 것이다(Milliken et al., 2003). 이처럼 조직 구성원 다양한 내·외적 변인에 의해 침묵 행동이 발생하게 된다. 그렇기에 소통문제를 해결하기 위해 조직문화를 바꾸거나 다양한 방법을 시도하고 있는 기업들은 소통의 실패를 의미하는 침묵 행동을 이해하는 것이 필요하다. 특히, 다양한 변인들이 어떤 과정을 거쳐 침묵 행동 하는지에 대해 이해하는 것이 중요하다.

조직 구성원의 침묵 행동을 이해하기 위해서는 침묵 풍토에서부터 시작해야 한다. 조직 풍토는 조직구조나 시스템, 제도에 의해서 형

성이 되는데 침묵 풍토의 경우, 위계적 조직 구조와 성과주의 인사시스템의 영향을 받아 형성된다. 이렇게 형성된 침묵 풍토는 개인의 태도인 심리적 불안전감에 영향을 미치고 결국 침묵 행동을 하게 되는 것이다.

본 연구에서는 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토와 이기적 침묵 행동에 어떠한 과정을 통해 영향을 미치는지 통합적으로 검증해보고자 한다.

### 침묵 행동

침묵과 관련하여 Morrison과 Milliken(2000)은 조직 수준 현상으로서의 조직 침묵(organizational silence)이라는 개념을 처음 제시하였다. 조직 침묵이란 종업원들이 조직 문제에 대한 의견이나 관심을 표현하지 않는 조직 내 집단 수준의 현상을 의미한다. 그 이후 Pinder과 Harlos(2001)은 개인 수준에서의 침묵인 종업원 침묵(employee silence)을 제안하였다. 종업원 침묵은 조직 상황에 대한 개선의 필요성을 지각함에도 불구하고, 구성원의 정서적, 행위적 이유 등으로 인해 발언하지 않는 현상을 의미한다. 침묵 현상은 각각 조직적 차원과 개인적 차원으로 구분하여 개념화되었다. 두 정의 모두 개념의 수준과 연구 초점이 다르지만 침묵의 핵심요소로 생각이나 아이디어를 표현하지 않고, 지니고 있는 것(withholding)을 강조하였다. 연구자들은 이 개념들을 혼용하며, 상호교환이 가능한 개념으로 수용되어 왔다(Brinsfield, 2013). 그렇기 때문에 본 연구에서의 조직 침묵과 종업원 침묵의 합의된 내용을 바탕으로 침묵 행동을 정의하고자 한다. 본 연구에서 침묵 행동(silence behavior)이란 '직무 및 조직 관련 이슈에 대한 정보나 의견,

아이디어 등을 종업원이 의도적으로 표현하지 않는 것을 수반하는 행동(Jo & Yoo, 2014)을 의미한다.

침묵 행동이 발언과 구별되는 개념(Morrison et al., 2000; Chung, 2013)임이 밝혀짐에 따라 2000년대 이후 해외를 중심으로, 침묵의 부정적 현상을 실증적으로 검증하는 연구가 증가하고 있다(Go, Kang, & Kim, 2015; Aeen, Zarei, & Martin, 2014; Vakola & Bouradas, 2005). 침묵 행동은 조직 차원에서 정보 교류 및 소통을 저해하고, 창의적 의견을 수렴할 기회 상실, 비윤리적 현상을 묵인함으로써 조직의 학습과 발전을 저해한다고 하였다(Milliken et al., 2003; Bowen & Blackmon, 2003). 또한 구성원 개인 차원에서는 지속적인 발언 욕구 억압으로 자존감 저하, 무기력하게 여기게 되어 부정적인 직무태도를 갖게 된다고 하였다(Vakola et al., 2005; Chung, Ha, & Park, 2010). 또한 침묵 행동은 조직몰입과 직무 만족 및 조직 시민 행동을 저하시키고, 냉소주의와 이직 의도를 증가시킨다는 부정적인 효과를 실증적으로 검증하였다(Song, Kim, & Yoon, 2016; Go 외, 2015; Chung, 2015).

Milliken 등(2003)은 현직자 40명을 대상으로 인터뷰를 통해 침묵 행동의 원인을 밝혀냈다. 구체적으로, 첫째, 경험의 부족이나 낮은 지위와 같은 개인적 특성, 둘째, 상사가 지지적이지 않는 스타일, 상사와 친밀함의 부족과 같은 상사와의 관계, 셋째, 위계적인 구조나 지지적이지 않는 문화와 같은 조직적 특성, 넷째, 부정적으로 보여지거나 낙인 찍힘, 대인관계의 손상, 보복이나 처벌, 타인에게 부정적인 영향과 같은 예상되는 부정적인 결과에 대한 두려움, 마지막으로 발언하는 것은 어떠한 변화도 만들지 못할 것이라는 믿음이 침묵행동

의 원인으로 도출되었다(Milliken, et, al., 2003) 또한 그 외 위계적 문화, 조직정치지각, 상관의 비인격적 감독, 불공정성(절차·분배·상호작용)이 조직 침묵을 유발한다고 하였다(Go, 2017).

침묵 행동은 구성원의 태도(수동적·능동적)와 침묵 동기(이기심·이타심)에 따라 크게 4가지 유형으로 구분될 수 있다(Go, 2017). 체념적 침묵(acquiescent silence)은 발언해보았자 달라질 것이 없을 것이라 여기는 비판적 동기에서 선택되는 침묵이다. 방어적 침묵(defensive silence)은 발언으로 인해 예상되는 부정적인 결과를 우려하여 선택되는 침묵이다(Van Dyne & Botero, 2013). 체념적 침묵은 수동적 태도, 방어적 침묵은 능동적 태도에서 비롯된다는 점에서 구분되나 이기심에서 비롯된다는 공통점을 가진다. 반면 친사회적 침묵(prosocial silence)은 조직의 정보와 기밀이나 동료의 비밀을 지키기 위한 침묵이며, 순응적 침묵은 상관의 권위존중, 상·하간의 정과 의리 등을 이유로 침묵하게 되는 행동을 의미한다(Go & Kang, 2015)

이타심에 기반을 둔 친사회적 침묵은 조직 몰입, 조직 시민 행동에 긍정적 영향을 미치며(Go & Kang, 2015), 이기심에 기반을 둔 방어적 침묵과 체념적 침묵은 부정적인 직무 태도인 냉소주의와 이직 의도를 증가시킨다는 연구 결과(Morrison et al., 2000; Go 외, 2015) 등을 기반으로 유형별 차이가 있음을 알 수 있다.

침묵 유형 중 친사회적 침묵보다 방어적 침묵과 체념적 침묵이 조직 효과성에 더 큰 부정적인 영향을 미칠 것이라 추론한다. 그렇기 때문에 본 연구에서는 이기심을 기반으로 한 방어적 침묵과 체념적 침묵 즉, 이기적 침묵

행동을 중점으로 살펴보고자 한다. 또한 개인 내, 개인 간 방어적 침묵이 체념적 침묵으로 전염된다는 연구 결과(Chung & Park, 2013)를 중심으로 개인 내 방어적 침묵이 체념적 침묵에 영향을 미치는지 실증적으로 검증해보고자 한다.

### 침묵 풍토

침묵 풍토(climate of silence)란 '조직 내의 문제에 대해서 발언하는 것은 노력할 만한 가치가 없다.', '조직 내에서 자신의 의견을 내는 것이 위험하다.'라는 두 가지의 신념으로 특징지어진다(Lee, 2012). Morrison과 Milliken(2000)은 침묵 풍토가 구성원들의 상호작용과 커뮤니케이션을 통한 총체적 의미화 과정을 통해 발생하게 된다고 설명하였다. 총체적 의미화 과정을 통해 발언의 무익함과 위험성의 견해가 구성원들 사이에서 공유될수록 침묵 풍토는 더욱 심화된다고 보았다. 또한, 침묵 풍토의 원인을 조직의 구조와 정책, 관리자들과 관행, 최고 경영층과 부하직원들 간의 인구통계학적 차이 정도로 보았다. 그리고 그 이후 Park과 Keil(2009)의 연구에서 이 변수들이 실증적으로 검증되었다(Lee, 2012).

침묵 풍토는 조직풍토 중 하나라고 할 수 있는데 조직풍토는 조직의 구조와 시스템, 제도에 대해서 가지고 있는 사람들의 공통된 반응이다(Choe, 2013). 조직풍토 연구자들은 다양한 방식으로 구성개념을 정의했지만, 조직풍토가 특정 조직에서 일하면서 느낀 심리적 경험에 대해 종업원들 간에 공유된 인식이라는 점을 강조한다(Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013). 조직풍토를 정의하는 데 있어 연구자들 간 완전한 일치된 의견은 없으나, 종업원의

풍토 인식은 조직구조나 시스템의 간접적인 영향과 조직 정책과 절차, 종업원의 일상 업무, 그리고 종업원의 성과가 보상되는 방식으로부터 형성된다는 것이다(Schneider et al., 2011).

침묵 풍토의 선행변인으로 위계적 조직 구조가 영향을 미친다는 것이 입증되었다(Milliken 외, 2003; Park 외, 2009). 또한 추가로 조직 구조나 시스템과 종업원의 성과가 보상되는 방식으로 풍토 인식을 한다라는 것을 봤을 때, 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토에 영향을 미칠 것이라 유추해 볼 수 있다. 그렇기에 본 연구에서는 침묵 풍토의 선행 변인으로 조직적 특성인 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템을 살펴보고자 한다.

이와 같은 선행연구들을 살펴봤을 때, 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템은 구성원들은 명시적·암묵적으로 조직 내에서 발언하는 것이 위험하거나 무익하다고 인지하는데 간접적인 영향을 미칠 것이다. 이러한 지각(perception)이 개인적인 수준에서 그치는 것이 아니라 구성원들 사이에서 활발히 공유될 것이다. 즉, 인식을 다른 종업원들과 비교함으로써 자신이 인식한 것을 타당하게 만들어 확신을 하게 되어(Festinger, 1957) 침묵 풍토로 자리 잡게 되는 것이다.

### 위계적 조직구조

Blackburn(1982)은 공식화, 집권화, 복잡성의 3가지를 조직구조의 주요 차원으로 인식하는 합의가 형성되고 있다고 하였다. 그 중 집권화(centralization)는 조직 내 자원 배분에 관련된 의사결정의 집중도 및 직무수행에 관계된 의사결정의 집중도를 포함하는 직위 간 분배 정

도로 규정한다(Hage & Aiken, 1967). 또한 집권화는 조직 구성원들의 자원이나 활동의 통제와 관련이 있고(Pugh, Hickson, & Hinings, 1968), 의사결정에 있어서 실질적인 자유 재량권과 관계되는 개념이다(Yang, 1992). 집권화는 의사결정 권한의 위계 단계를 의미하는데 의사결정이 상위단계에서 이루어질 때, 조직은 집권화되어 있다고 하고, 의사결정이 하위단계로 위임될 때, 분권화되어 있다고 한다(Daft, 1992). 집권화가 높을 수록 위계적인 조직구조라고 할 수 있다.

위계질서가 짙은 조직에서는 불신, 갈등, 야심, 텃세, 배신, 왜곡된 커뮤니케이션 등과 같은 기업조직의 '죽음에 이르는 질병들'이 존재한다(Choe, 2013). 위계적인 조직구조는 업무를 수행하는 구성원들의 독립적인 의사결정을 저해하고, 변화하는 외부환경에 대한 대응능력을 감소시킨다는 연구 결과들이 있으며(Kwon, Lee, & Chun, 2018) 위계적인 조직구조 속에서 구성원들은 타인의 지시나 통제 없이 그들 스스로 과업을 완수하기 어려워 그들 자신에 대한 불신을 형성하게 되어 지식 활동이 위축된다(Chang, 2006).

Morrison과 Milliken(2000)은 조직 내 상사들이 흔히 갖고 있는 잘못된 신념으로 '구성원들은 자기 이익 중심적이며 관리자들이 회사에 대해 가장 잘 알고 있고 불일치되는 의견은 나쁜 것이다'를 지적하였다. 이러한 신념은 조직이 집권화될수록 더욱 지배적이며 또한 강화되는 특징이 있다고 설명한다(Morrison et al., 2000).

명령체계나 지시로 통제하는 구조적 문제로 인하여 상향식 의사소통이 제대로 이루어지지 않을 것이다(Lee, 2012). 부하직원은 본인의 의견을 피력하려 해도, 상사의 잘못된 신념에

부딪혀 부정적인 평가를 받게 되거나 발언 기회가 박탈당하게 되어 침묵 행동을 하게 되는 것이다. 조직구조가 위계적일수록 위와 같은 상황들이 당연히 여기게 될 것이며, 조직 구성원들은 발언이 위험하고, 소용없다는 믿음이 집단적으로 퍼지게 될 것이다. 즉, 위계적 조직구조는 침묵 풍토를 심화시킬 것이다.

### 성과주의 인사시스템

고 성과형 인적자원관리는 기존의 연공서열 중심의 인사관리와는 다르게 개인이나 집단의 성과를 평가와 보상에 적극적으로 연계, 반영하는 고성능 작업시스템의 제도 및 관행, 즉 성과주의 인사제도를 의미한다(Seo, 2015). 또한 삼성경제연구소에서는 성과주의 인사제도를 개인과 팀이 달성한 실적을 급여, 승진 등 보상과 연계하는 인사시스템으로 정의하였다(삼성경제연구소, 2002). 성과주의 인사시스템의 정의 및 구성요소에 대해서는 학자마다 다양한 접근 방식을 가지고 있지만, 공통적으로 성과와 능력에 근거한 평가제도, 보상제도, 승진 제도를 성과주의 인사제도의 주요 구성요소를 보고 있다(Seo, 2015). 따라서 선행연구들을 참고하여 성과주의 인사시스템의 구성요소를 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도로 정의한다.

고성과 인적자원관리 시스템은 조직 헌신도, 업무수행역량, 업무수행 동기를 높임으로써 조직의 경영성과 향상에 기여한다(Lee, Yang, & Kim, 2011). 또한, 개인 성과급 제도 같은 경우 개개인의 동기 제고에는 긍정적인 영향을 미친다(Cadsby, Song, & Tapon, 2007).

다른 한편으로는 성과주의 인사시스템은 승자 독식(winner takes all) 방식, 황금만능주의에

기반을 두고 있기 때문에(Oh, 2009) 개인의 성과와 보상만을 강조하는 조직구조에서는 지식 공유 활동이 감소하게 된다(O'Dell & Grayson, 1998). 또한, 개인별 보상의 과도한 격차가 지나친 경쟁과 내 몫 챙기기를 조장하여 구성원들 사이의 상호신뢰, 지식공유, 팀워크 및 협력 등을 저해하고 공동체성에 기초한 조직문화를 저해한다(Collins & Smith, 2006; Pfeffer, 1994).

성과주의 인사시스템은 지나친 경쟁이라는 조직 구성원들의 공통된 반응을 유발한다. 그로 인하여 구성원들은 상대방의 의견을 경청하고 수용하기보다 무시하고 평가 절하하는 경향이 증가하기 때문에(De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008) 발언의 위험성이 높아져 침묵 행동을 보일 것이다. 즉, 성과주의 인사시스템 도입 정도가 높을수록 침묵 풍토가 만연해 질 것이다.

#### 심리적 불안전감

심리적 불안전감은 심리적 안전감의 반대되는 개념이다. 심리적 안전감(psychological safety)은 조직구성원이 이미지 손상, 지위의 하락 등의 부정적인 결과를 두려워하지 않고 자신을 드러낼 수 있는 정도에 대하여 구성원이 느끼는 정도이며 (Khan, 1990), 위험 수반 행동(risk-taking)에 대해 안전하다고 믿는 것이다(Edmondson, 1999). 구성원의 심리적 안전감이 높을 경우, 조직 내에서 실수하거나 새로운 아이디어를 제안해도 안전하다고 느끼며(Edmondson & Kramer, 2004), 거절당하거나 혼나지 않을 것이라고 믿게 된다(Edmondson, 1999).

즉, 심리적 불안전감(psychological unsafety)은

조직 구성원이 이미지 손상, 지위의 하락 등의 부정적인 결과를 두려워하여 자신을 드러낼 수 없는 정도에 대하여 구성원이 느끼는 정도를 말하며, 위험 수반 행동에 대해서 안전하지 못하다고 믿는 것이다. 구성원의 심리적 안전감이 낮을 경우, 조직 내에서 실수하거나 새로운 아이디어를 제안해도 안전하지 못하다고 느끼며, 거절당하거나 혼나게 될 것이라고 믿게 되는 것이다.

심리적 안전감은 개인적 참여의 수준을 높이고(Khan, 1990), 발언 행동과 같은 자기 표현적 행동을 촉진시키는 역할을 한다(Edmondson et al., 2004). 또한 조직 내에서 학습활동을 할 때 다른 구성원의 반응에 대한 우려가 낮기 때문에 학습 행동을 용이하게 할 수 있다. 심리적 안전감은 조직 성과를 높이고(Kessel, Kratzer, & Schultz, 2012), 조직 내에서 학습행동을 높이고(Edmondson, 1999), 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Baer, Frese, 2003).

또한 Schneider(1983)는 조직 내 개인과 심리적 거리가 가까운 이들이 그 개인의 조직에 대한 심리적 분위기 지각에 많은 영향을 준다고 하였는데 다양한 연구들에서 리더가 구성원들의 심리적 안전에 영향을 미친다고 하였다(Choi & Ji, 2012; Detert & Burris, 2007).

집단 혹은 조직이 구성원들이 두려움 없이 편안하게 자신이 의견을 표현할 수 없는 곳이라는 침묵 풍토가 형성되어 있다면, 다른 구성원의 반응에 대한 부정적인 결과로 인하여 자신이 가진 아이디어나 의견 등에 대해서 드러내지 않게 되는 것이다. 결국 구성원들은 침묵 행동인 방어적 침묵과 체념적 침묵을 하게 되는 것이다.

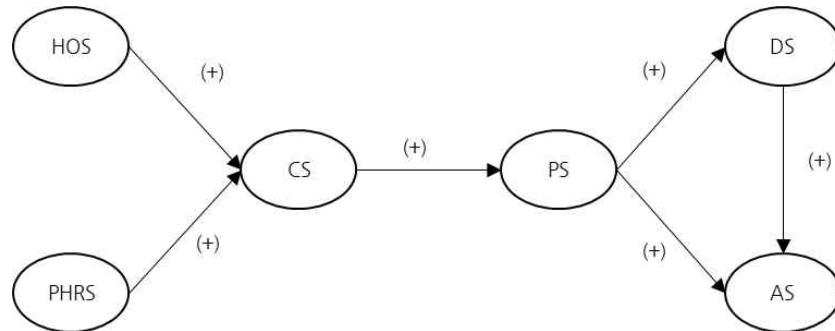


Figure 1. Conceptual research model

Note. HOS: means hierarchical organizational structure, PHRS: means performance-based human resource system CS: means climate of silence, PS: means psychological unsafety, DS: means defensive silence AS: means acquiescent silence

본 연구에서 변수간의 구조적 관계를 고려하여 다음과 같이 연구문제를 설정하였으며 연구모형은 그림 1과 같다.

연구문제: 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템은 침묵 풍토와 심리적불안전감을 매개하여 이기적 침묵행동에 영향을 미치는가?

## 방 법

### 연구대상 및 자료수집

본 연구는 국내 다양한 기업에 근무하고 있는 만 19세 이상의 직장인 300명을 대상으로 온라인 자기 보고형 설문 조사를 통해 수집되었다. 총 300부를 회수하였으며 300명의 자료 모두 최종적으로 통계분석에 사용하였다.

분석에 포함된 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 응답자 300명 중 남성이 155명(51.7%), 여성이 145명(48.3%)이었다. 연령의 경우 만 19세~29세 75명(25.0%), 만 30~39

세 78명(26.0%), 만 40~49세 69명(23.0%), 만 50세 이상 78명(26.0%)이었으며, 평균 연령은 39.73세(SD=10.548)이었다. 직급별로 살펴보면, 사원급이 120명(40.0%), 대리급은 58명(19.3%), 과장급이 43명(14.3%), 차장급이 24명(8.0%), 부장급이 30명(10.0%), 부장급 이상이 25명(8.3%)으로 대리급 이하가 59.3%이었다. 학력은 고졸 이하 38명(12.7%), 전문대 졸업 35명(11.7%), 대학교 졸업 176명(58.7%), 석사 졸업 37명(12.3%), 박사 졸업 14명(4.7%)이었다. 직종은 관리·경영·금융·보험 17명(5.7%), 교육·연구·법률·보건 88명(29.3%), 사회복지·문화예술 11명(3.7%), 운송·영업·판매 19명(6.3%), 식품·환경·농림어업 14명(4.7%), 전기·전자·정보통신 48명(16%), 건설·기계·재료·화학 72명(24.0%), 미용·숙박·여행 13명(4.3%), 기타 18명(6.0%)이었다.

### 측정도구

#### 위계적 조직구조

위계적 조직구조는 Hage와 Aiken(1968)이 개



발하고 이아람(2012)이 변안한 조직의 집권화 척도를 사용하였다. 문항들 중 의미가 유사한 문항을 제외한 4개 문항과 ‘우리 회사/조직구조는 위계적이다’의 문항을 추가하여 총 5개의 문항으로 측정하였다. 응답방식은 모두 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하였다. 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .872이었으며, 문항 예시로는 ‘우리 회사는 부서장(상위감독자)이 결정을 내리기 전에는 자율적으로 어떤 결정이나 행동을 취하기가 어렵다.’ 등이 있다.

#### 성과주의 인사시스템

성과주의 인사시스템은 Becker와 Huselid(1998), Ramaoorthy와 Carroll(1998)이 사용한 성과주의 평가제도, 성과주의 보상제도, 성과주의 승진제도 척도를 정권택, 박경규과 임효창(2008)이 변안한 문항을 사용하였다. 본 연구의 목적에 맞게 성과주의 제도 시행 여부 문항을 추가하고, 성과주의 제도 시행 정도를 측정하기 위해 ‘직원들의 총 보상 중 성과에 따른 변동급 비중이 작다.’는 ‘직원들의 총 보상 중 성과에 따른 변동급 비중이 크다.’처럼 역문항을 수정하여 측정하였다. 성과주의 평가제도는 4문항, 성과주의 보상제도는 4문항, 성과주의 승진제도는 5문항으로 성과주의 제도 시행 여부와 통합하여 6점 척도(0=아니오, 1=매우 약하게, 5=매우 강하게)로 사용하였다. 성과주의 인사시스템 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .944이며, 문항 예시로는 ‘우리 회사는 객관적이고 정량적인 목표를 기준으로 성과 평가한다.’, ‘우리 회사는 연공과 직급보다 능력과 업적을 기준으로 연봉 인상한다.’, ‘우리 회사는 연공이나 직급에 관계없이 능력과 성과 중심으로 승진한다.’ 등이 있다.

#### 침묵 풍토

침묵 풍토는 Mark Keil(2009)이 개발하고 이아람(2012)이 변안한 침묵 풍토 척도와 Vakola와 Bouradas(2005)의 침묵 풍토 척도를 변안하여 사용하였다. 본 연구에서 침묵 풍토는 조직 수준 개념이므로 조직 내 발언의 위험성과 무의성, 침묵에 대한 상사의 태도, 조직 고위 관리층 태도, 조직의 커뮤니케이션 기회와 ‘우리 조직은 침묵하는 분위기이다’를 추가한 총 19개 문항으로 측정되었다. 응답 방식은 Likert 5점 척도를 사용하였다. 문항 예시로는 ‘내가 조직 내에서 발언을 하는 것은 나의 경력에 위험한 일이 될 수도 있다.’, ‘나의 상사는 구성원들에게 이견이나 반대의견을 표출할 수 있도록 장려하는 사람이다.(R)’, ‘우리 회사 최고 경영자는 구성원들이 회사 문제와 관련하여 이견이나 의견 차이를 표현하도록 권장한다.(R)’, ‘우리 회사는 구조, 제도 등 큰 조직 변화를 할 때, 구성원들의 의견을 충분히 반영한다.(R)’ 등이 있다. 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .947로 나타났다.

#### 심리적 불안전감

심리적 불안전감은 Edmondson(1999)이 개발한 팀의 심리적 안전감 척도를 Kark과 Carmeli(2009)이 개인 수준으로 수정하고 박정훈(2013)이 변안한 척도를 사용하였다. 본 연구에 맞게 팀 수준이 아닌 개인 수준으로 측정하였으며, 역문항 처리하여 분석에 사용하였다. 심리적 불안전감은 총 7문항으로 Likert 5점 척도를 사용하였다. 문항의 예시로는 ‘내가 조직에서 실수를 저지르면, 나는 비난을 받을 것이다.’ 등이 있다. 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .836으로 나타났다.

**침묵 행동**

고대유와 강제상(2017)이 개발한 조직 침묵 측정 도구를 사용하였다. 하위요인으로 방어적 침묵, 체념적 침묵, 순응적 침묵, 친사회적 침묵이 있으나 본 연구의 목적에 맞게 이기적 침묵에 해당하는 방어적 침묵과 체념적 침묵을 선택하여 사용하였다. 각 5문항씩으로 총 10문항이며, 모든 문항은 Likert 5점 척도로 측정되었다. 문항의 예시로 방어적 침묵은 ‘부정적인 피드백이 돌아올 것이 염려되어, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다’ 등이 있고, 체념적 침묵은 ‘나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다.’ 등이 있다. 방어적 침묵의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .863이며, 체념적 침묵의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .866이었다.

**분석방법**

본 연구에서는 각 변수의 기술통계, 신뢰도 및 구성개념 타당성을 검증하기 위해 SPSS 21.0을 사용하여 기술통계, 상관분석, 신뢰도 분석 및 요인분석을 시행하였다. 또한, AMOS 20.0을 사용하여 모형검증, 매개 효과를 알아보기 위해 간접효과 유의성을 검증하였다.

**결 과**

**측정 변인들의 기술통계치와 상호상관**

본 연구에 포함된 변인들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계 및 신뢰도 계수를 표 1에 제시하였다. 상관분석 결과를 살펴보면, 위계적 조직구조와 침묵 풍토의 관계( $r=.668, p < .001$ )에서 정적 상관을 보였으며, 위계적 조

Table 1. Descriptive statistics and correlations of the variables

	1	2	3	4	5	6
1. HOS	(.872)					
2. PHRS	-.025	(.944)				
3. CS	.668***	-.123*	(.947)			
4. PU	.550***	-.106	.790***	(.836)		
5. DS	.357***	-.030	.485***	.461***	(.863)	
6. AS	.290***	-.020	.358***	.388***	.692***	(.866)
Mean(M)	3.57	2.73	3.04	2.88	2.87	2.75
Standard Deviation(SD)	0.802	1.090	0.666	0.603	0.745	0.722
Skewness	-.266	-.710	.235	.391	-.328	.018
Kurtosis	-.643	.015	.187	.517	-.172	-.403

Note. N=300, Cronbach alphas indicating internal consistency reliabilities are in parentheses on the diagonal,

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

직구조와 방어적 침묵과 체념적 침묵 간의 관계( $r=.357, p<.001, r=.290, p<.001$ )는 정적 상관을 보였다.

성과주의 인사시스템과 침묵 풍토의 관계( $r=-.123, p<.05$ )는 부적 상관을 보였으며 침묵 풍토와 심리적 불안전감( $r=.790, p<.001$ )은 정적 상관을 보였으며, 심리적 불안전감과 방어적 침묵( $r=.461, p<.001$ ), 체념적 침묵( $r=.388, p<.001$ )은 정적 상관을 보였다.

측정 타당성 검증

수집된 자료의 정규성을 검증하기 위해 측정변인들의 왜도와 첨도를 표 1에 표기하였다. 각 측정변인들의 왜도와 첨도의 절대값이 각각 2와 7을 넘지 않아 정규분포 가정을 충족하는 것으로 나타났다. 연구모형 검증 전에 측정변인들이 각 잠재변인들을 제대로 반영하고 있는지 확인하기 위하여 측정모형의 절대 적합도지수( $X^2, RMR$ ), 증분적합도지수( $CFI, TLI$ ), 간명적합도지수( $RMSEA$ )를 검증하였다.  $CFI, TLI$ 는 0.90 이상이면 적합도가 좋다고 볼 수 있다(Hong, 2000). 또한  $RMSEA$ 는 .05이면 좋은 적합도, 0.08 미만이면 괜찮은 적합도, 0.10 미만이면 보통 적합도, 0.10 이상이면 나쁜 적합도로 해석한다(Browne & Cudeck, 1993). 본 연구에 사용된 척도들의 측정타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과(표 2),  $X^2$  값이 465.857( $df=174$ )으로  $p<.001$ 에서 유의하였으나 표본의 크기에 민감하게 영향을 받기 때문에 위 제시한 다른 적합도 지수를 근거로 모형 적합도를 판단하였다(Hong, 2000).  $TLI=.905, CFI=.921$ 으로 0.9이상이며,  $RMSEA=.075$ 으로 0.08이하로 모형 적합도가 확보되었다(Bentler, 1990; Hu & Bentler,

Table 2. Results of confirmatory factor analysis

	$X^2$	$df$	$TLI$	$CFI$	$RMSEA$
6factor	465.857***	174	.905	.921	.075

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

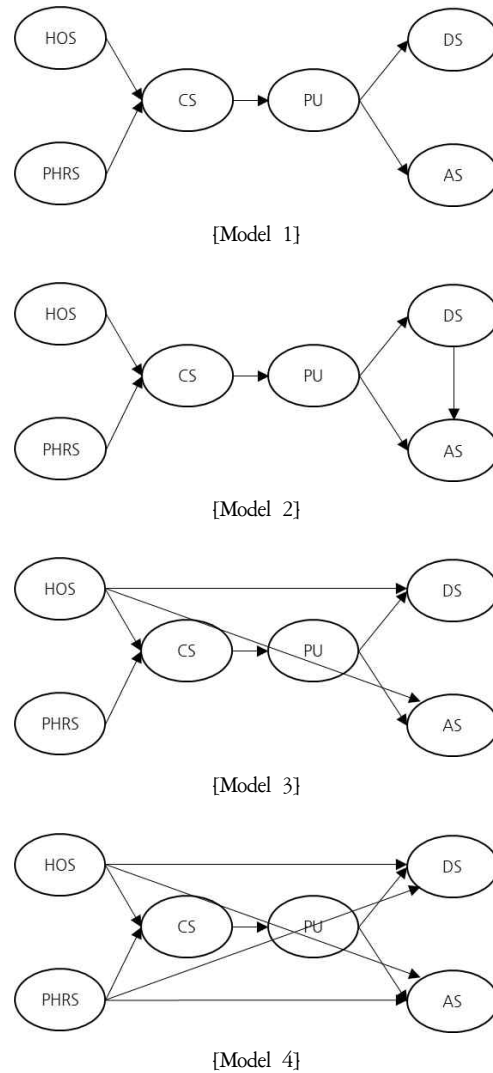


Figure 2. Conceptual research model and alternative model

1999; Tucker & Lewis, 1973). 수렴타당도를 확인하기 위해 잠재변수와 측정변수 사이의 표준화된 요인부하량( $\lambda$ )을 살펴본 결과 .611~.888로 모두 0.5 이상이었으며 모든 계수가 통계적으로 유의하였다( $p < .001$ ). 또한 Fornell과 Larcker가 제안한 내적일관성을 측정하는 지표인 구성개념신뢰도(CR)는 .765~.876로 모두 .70 이상이었으며, Hair, Anderson, Tatham 및 Willia(1998)이 제안한 평균분산추출(AVE)은 .523~.779로 모두 0.5 이상으로 나타나 수렴타당도를 보여주었다. 마지막으로 잠재변인 간의 상관계수는 .020~.790으로 모두 .80 이하로 다중공선성이 나타나지 않아 잠재변인 간 변별타당도를 보여주었다.

연구모형 검증 및 적합도

측정모형의 신뢰도와 타당도가 확보되어 다음으로 연구모형 검증을 실시하였다. 본 연구는 침묵풍토, 심리적 불안전감, 방어적 침묵의 매개효과를 검증하기 위해 경쟁모형 분석을 실시하였다. 경쟁모형은 총 4개로 설정 과정은 다음과 같다.

모형1: 위계적 조직구조, 성과주의 인사시스

템 → 침묵 풍토 → 심리적 불안전감 → 방어적 침묵, 체념적 침묵

모형2: 모형1에 방어적 침묵 → 체념적 침묵 경로를 추가한 모형

모형3: 모형2에 위계적 조직구조 → 방어적 침묵, 체념적 침묵 경로를 추가한 모형

모형4: 모형3에 성과주의 인사시스템 → 방어적 침묵, 체념적 침묵 경로를 추가한 모형

각 모형은 포함관계이므로  $X^2$  차이 검증을 이용하여 모형을 검증하였다. 경쟁모형 분석 결과(표 3), 모형2은 모형1에 비해  $\Delta X^2$  값이 130.98로 유의한 차이가 나타났으며( $\Delta df, p < .001$ ), 모형3은 모형2와 비교했을 때, 모형4는 모형3과 비교했을 때  $\Delta X^2$  은 유의한 차이가 나지 않았다. 또한 모형2는 다른 적합도 지수도 타 모형 대비 가장 우수한 것으로 나타나( $TLI=.908, CFI=.921, RMSEA=.074$ ) 모형2가 본 연구의 최종 모형으로 선정되었다.

최종 모형의 직접 효과에 대한 경로계수 분석

최종 모형 경로계수를 살펴보면(그림 3, 표 4 참고), 위계적 조직구조에서 침묵 풍토로

Table 3. Fit Indices for Model Comparison

	$X^2$	$df$	$\Delta X^2$	$\Delta df$	$TLI$	$CFI$	$RMSEA$
Model 1	607.065***	183	-	-	.868	.885	.088
Model 2 (study model)	476.085***	182	130.98***	1	.908	.921	.074
Model 3	474.283***	180	1.082	2	.907	.920	.074
Model 4	474.056***	178	0.227	2	.905	.920	.075

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

가는 경로가  $B=.584$ 로  $p<.001$ 에서 정적으로 유의하였다. 성과주의 인사시스템에서 침묵 풍토로 가는 경로는  $B=-.087$ 로  $p<.05$ 에서 부적적으로 유의하였다. 침묵 풍토에서 심리적 불안전감으로 가는 경로는  $B=.795$ 로  $p<.001$ 에서 정적으로 유의하였다. 또한 심리적 불안전감에서 방어적 침묵으로 가는 경로는  $B=.763$ 로  $p<.001$ 에서 정적으로 유의하였다. 심리적 불안전감에서 체념적 침묵으로 가는 경로는  $B=.027$ 로  $p<.05$ 에서 유의하지 않았다. 따라서 해당 경로가 유의하지 않았으므로 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템과 체념적 침묵의 관계에서 침묵 풍토와 심리적 불안전감의 매개하지 않는 것으로 나타났다. 방어

적 침묵에서 체념적 침묵으로 가는 경로는  $B=.797$ 로  $p<.001$ 에서 정적으로 유의하였다.

최종 모형의 매개 효과 및 간접효과 유의성 검증

앞선 결과를 바탕으로 매개효과와 통계적 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑을 10,000회 실시하여 간접효과와 신뢰구간을 확인하였으며 그 결과를 표 5에 제시하였다. 먼저 위계적 조직구조가 방어적 침묵에 미치는 간접효과( $B=.354$ )와 위계적 조직구조가 체념적 침묵에 미치는 간접효과( $B=.295$ ) 모두 95% 신뢰구간 안에 0을 포함하지 않았으며  $p<.000$

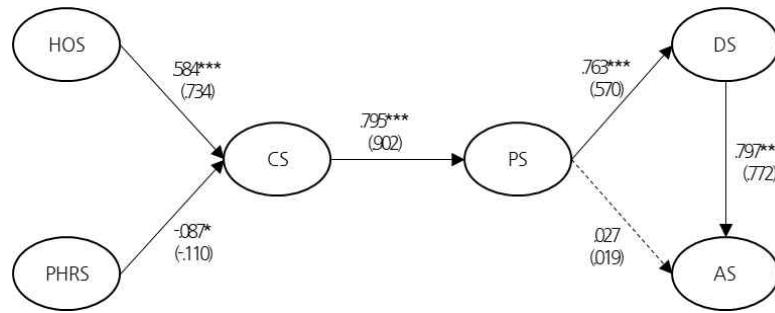


Figure 3. Final model

Table 4. Result of final model structural regression analysis

경로	B	S.E	$\beta$
HOS → CS	.584 <sup>***</sup>	.046	.734
PHRS → CS	-.087 <sup>*</sup>	.042	-.110
CS → PS	.795 <sup>***</sup>	.059	.902
PU → DS	.763 <sup>***</sup>	.091	.570
PU → AS	.027	.083	.019
DS → AS	.797 <sup>***</sup>	.076	.772

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

Table 5. Bootstrapping results for indirect effect

Path	Estimate	S.E	95% Confidence Interval	
			Percentile	Bias-corrected
HOS → CS → PU → DS	.354	.054	(.249, .461)	(.250, .462)
PHRS → CS → PU → DS	-.053	.030	(-.114, .008)	(-.116, .006)
HOS → CS → PU → DS → AS	.295	.088	(.190, .400)	(.194, .406)

에서 유의하였다.

성과주의 인사시스템이 방어적 침묵에 미치는 간접효과( $B=-.053$ )는 95% 신뢰구간 안에 0을 포함하며,  $p<.076$ 으로 유의하지 않았다.

### 논 의

본 연구는 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토와 이기적 침묵 행동에 미치는 영향과 그 과정을 종합적으로 검증하고자 하였다.

먼저 위계적 조직구조는 침묵 풍토와 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 방어적 침묵에 침묵 풍토와 심리적 불안전감이 매개하여 영향을 미쳤다. 체념적 침묵에 침묵 풍토, 심리적 불안전감과 방어적 침묵이 매개하여 영향을 미쳤다.

이는 조직구조가 위계적일수록 침묵 풍토가 만연해진다는 것이며 이것은 위계적 조직구조가 침묵 풍토의 선행 변인으로 정적으로 유의한 영향을 미치며(Lee, 2012), 침묵 풍토와 침묵 행동의 선행 변인으로써 위계적 조직구조가 침묵 풍토(Morrison & Milliken, 2000; Park & Keil, 2009)와 침묵 행동(Milliken 등, 2003; Jo, 2014)에 정적으로 영향을 미치는 기존의 연구를 지지하는 결과라고 할 수 있다.

둘째, 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토에 부적으로 유의한 영향을 미쳤는데 이는 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토에 정적으로 영향을 미칠 것이라는 연구 방향과 반대되는 결과이며 상관분석에서도 성과주의 인사시스템과 침묵 풍토는 부적 상관( $r=-.123$ ,  $p<.05$ )을 보였다. 또한 성과주의 인사시스템이 방어적 침묵에 미치는 간접효과도 유의하지 않았다.

성과주의 인사시스템의 선행연구를 살펴봤을 때, 인적자원관리의 한 분야인 성과주의 인사제도인 평가제도, 보상제도, 승진 제도가 잘 구축된 회사일수록 조직 구성원의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 성과주의 인사제도는 절차 공정성의 한 부분인 조직 구성원의 인사평가 공정성 지각을 증가시키는 것으로 나타났다(Sim, 2010). 공정성 지각은 특히 조직 침묵에 부적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌기 때문에 성과주의 인사시스템이 침묵 풍토와의 관계에서도 부적 영향을 미치는 것이라 추론해 볼 수 있다.

셋째, 침묵 풍토는 심리적 불안전감에 정적으로 유의미한 영향을 미치며, 심리적 불안전감은 방어적 침묵에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 방어적 침묵을 매개하여 체념적 침묵에도 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 심리적 불안감이 말인 행동에 정적인 영향을, 침묵 행동에 부적으로 영향을

미친다는 연구 결과(Choi & Ji, 2012)들을 지지한다.

넷째, 방어적 침묵이 체념적 침묵에 정적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 방어적 침묵과 체념적 침묵, 두 유형 간의 관계 즉 개인 내 방어적 침묵이 체념적 침묵에 정적 영향을 미친다는 것을 밝힌 Chung과 Park(2013)의 연구 결과를 지지한다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 이기적 침묵 행동의 선행 변인으로 조직구조와 시스템, 조직문화, 태도를 통합적으로 연구하였다. 구성원이 조직의 문제 혹은 이슈에 관해 의사 표현을 할 것인지의 여부는 개인의 선택한 결과로 이해해야 하는데(Meyerson, 2001), 이러한 선택에 영향을 미치는 것이 바로 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템, 침묵 풍토, 심리적 불안전감인 것이다. 그렇기 때문에 조직 내 구성원의 침묵 행동을 줄이고자 한다면 침묵 행동의 선행 변인인 위계적 조직구조, 성과주의 인사시스템, 침묵 풍토, 심리적 불안전감을 진단해야 하는 필요성을 제기하며 각각에 대해서 개입해야 함을 제안하는 데 의의가 있다.

둘째, 침묵 행동 결정 프로세스 모델(Milliken, et al., 2003)을 기반으로 조직적 특성이 예상되는 부정적인 결과, 즉 심리적 불안전감을 거쳐 이슈나 관심에 대해 침묵할 가능성에 영향을 미친다고 하였는데 본 연구에서는 조직적 특성에 해당하는 위계적 조직구조가 침묵 풍토, 심리적 불안전감을 거쳐 방어적 침묵 행동에 미치는 이중 매개 효과를 검증하여 해당 모델을 정교화시킨 점에 있어서 연구 결과의 일반화 가능성을 높였다는 점에서 이론적 의의가 있다.

셋째, 침묵 풍토의 선행 변인으로 위계적

조직구조는 침묵 풍토에 정적으로 영향을 미친다는 선행연구를 지지함과 동시에 위계적 조직구조가 방어적 침묵에 미치는 영향에서 침묵 풍토와 심리적 불안전감의 이중 매개 효과 검증과 체념적 침묵에 미치는 다중 매개 효과를 통해 위계적 조직구조가 매개 변인을 통해 침묵 행동에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 그러므로 침묵 행동을 줄이기 위한 노력으로 수평적인 조직구조나 문화를 형성해야 위해 노력해야 함을 제안하는데 실무적 의의가 있다.

넷째, 심리적 불안전감은 침묵 행동에 영향을 미치는데, Schneider와 Reichers(1983)은 조직 내 개인과 심리적 거리가 가까운 이들이 그 개인의 조직에 대한 심리적 분위기 지각에 많은 영향을 준다고 하였는데 다양한 연구들(Choi 등, 2012; Detert & Burris, 2007)에서 리더가 구성원들의 심리적 안전에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 침묵이 아닌 발언을 할 수 있도록 심리적 불안전감을 낮추고 심리적 안전감을 높일 수 있도록 특히 리더나 상사 노력의 필요성을 제안하는 데 의의가 있다.

심리적 불안전감을 낮추는 방안 중 하나로 유머를 제안하고자 하는데 유머는 개방적인 분위기를 조성하는 가장 좋은 방법으로, 긴장된 순간을 효과적으로 진정시키기 때문에 상사의 긍정적인 유머사용은 팀원의 발언공포 즉, 심리적 불안전감을 제거하는 도구로 사용될 수 있다(Park, 2017).

한편으로는 본 연구는 이러한 한계점을 가진다. 첫째, 침묵 행동 결정 프로세스 모델(Milliken 등, 2003)에서 본 연구는 조직적 특성인 위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템만 제한적으로 살펴보았다. 따라서 추후 연구에서는 침묵 풍토에 미치는 특성으로 개인과 상

사 특성을 추가하여 침묵 행동 결정 프로세스 모델을 검증해볼 필요가 있다.

둘째, 추후 연구에서는 본 연구모형에서 침묵 행동의 선행 변인으로 침묵 동기를 추가하여보다 침묵 행동에 대한 이해를 넓힐 필요가 있다.

종업원 침묵과 관련된 연구들에서 '동기(motives)'는 개인이 조직이나 업무 관련된 하고 싶은 말이나 의견 등이 있을 때, 말하지 않고 침묵을 선택하는 다양한 동인을 설명하는 데 사용되었다(Choi & Park, 2017). 특히 침묵 행동은 겉으로 드러나는 것이 아니므로 단순한 발언의 부재와 구분하기 위해서 종업원 침묵 행동에서 가장 중요한 것은 구성원들이 침묵을 의도적으로 선택하는 '동기'이다(Van Dyne et al., 2003). 그렇기 때문에 최명옥(2017)이 침묵 동기 척도를 기반으로 체념적 침묵, 비관적 침묵, 방어적 침묵, 기회주의 침묵, 관계적 침묵을 포함하여 조직 침묵 행동의 선행 변인으로써 어떠한 영향이 있는지 통합적으로 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 개념적으로 침묵과 발언 행동이 변별되며, 국내연구에서도 침묵 행동 유형들이 발언 행동과 구분(Chung, 2013)된다고 하였다. 최종 모형의 준거 변인으로 발언 행동, 구체적으로 발언 행동 유형(지지적 발언, 건설적 발언, 방어적 발언, 파괴적 발언)을 추가하여 조직 침묵과 발언 행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다.

### 참고문헌

Aeen, M. N., Zarei, R., & Matin, H. Z. (2014). Do the Organizational Rumors Emphasize the

Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2(1), 88-93. <http://pascalfroissart.free.fr/3-cache/2014-aeen-zarei-matin.pdf>

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>

Bandalos, D. L., Finney, S. J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *New developments and techniques in structural equation modeling* (pp. 269-296). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Becker B.E., Huselid M.A. (1998). *Human resources strategies, complementarities and firm performance*, School of Management. (State University of New York).

Blackburn, R. S. (1982). Dimensions of Structure: A Review and Reappraisal. *Academy of Management Review*, 7(1), 59-66. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285454>.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. , & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and silence in organizations*, 1.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>

Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007).



- Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of management journal*, 50(2), 387-405. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634448>
- Chang, Y. S. (2006). A Study on the Influences of Organizational Structure Perception, Empowerment, Locus of Control on Knowledge Activities by Financial Institutions. *Journal of Business Research*, 21(2), 117-151.
- Choe, T. S. (2013). 다시 쓰는 경영학(Seoul : 21세기 북스), 226-226
- Choi, M. O., Park, D. G. (2017). The Development and Validation of the Silence Motivation Scale. *The Korean Journal of Culture and Social Issues*, 239-270. <http://dx.doi.org/10.20406/kjcs.2017.05.23.2.239>
- Choi, S. G., Ji, S. G. (2012). A study on the Impact of Supervisor's Behavior on the Psychological Safety, Silence, and ProSocial Voice. *Korean Academy of Organization & Management*, 34(4), 99-123.
- Chung, H. S. (2012). Discrimination between Silence and Voice Behavior in measurement and the incremental validity. *The Korean Journal of Culture and Social Issues*, 1-17.
- Chung, H. S., Ha, H. K., Park, D. G. (2010). The Influence of Organizational Silence on Turnover Intention: Mediated Moderating Effect of Self-Efficacy through Organizational Cynicism, *The Korea Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 89-104.
- Chung, H. S., Park, D. G. (2013). Contagion of Silence Behaviors. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 73-101.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>
- Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*, St. Paul, MN: West Publishing Company.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and social psychology review*, 12(1), 22-49. <https://doi.org/10.1177/1088868307304092>
- Delery, J. E. and D. H. Doty (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dorjgotov, E. O. (2015). *The effects of LMX, climate of silence and job complexity on the innovative behavior: The moderating effect of need for achievement*. (Graduate School Kumoh National institute of Technology)
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and

- learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12, 239-272.
- Edmondson, A. C., Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Elisabeth, N. N.(1974). The Spiral of Silence. *A Theory of Public Opinion*, <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. (Stanford University Press Stanford, California)
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Go, D. Y. (2017). A Meta-Analysis of Organizational Silence in Korea. *Korean Journal of Public Administration*, 95-132.
- Go, D. Y., Kang J. S. (2014). Definition of Korean Organizational Silence and verification of the survey tool. *Korean Public Personnel Administration Review*, 13(1), 141-159.
- Go, D. Y., Kang J. S. (2017). Conceptualization and development of measurement tools for the silence phenomenon in Korean administrative culture: Focus on adaptive silence. *Korean Public Personnel Administration Review*, 29-55. <http://dx.doi.org/10.18333/KPAR.51.4.29>
- Go, D. Y., Kang, J. S., & Kim, G. G. (2015). A study on the impact of organizational justice on organizational citizenship behaviour: The mediating effect of organizational silence. *The Korean Journal of Public Administration*, 24(1), 223-261.
- Greenberg, J., Edwards, M. S. (2009). *VOICE AND SILENCE IN ORGANIZATIONS*(UK, USA : Emerald Group Publishing), 3-298.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 72-92. <https://doi.org/10.2307/2391213>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis.
- Hong, S. H. (2000). The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- Jo, A. R., Yoo, T. Y. (2014). The Mediating Effect of Silence Motivation on the Relationships among Employee Silence Behavior, Perceived Supervisor Support, and Perceived Procedural Justice. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 291-315.
- Jung, K. T., Lee, J. I., Tae, W. Y., & Sung, S. H. (2002). A Proposal and a Proposal of the Performance-based Human Resource System. *Samsung Economic Research CEO Information*, 357, 1-23. [http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g\\_menu=02&s\\_menu=0202&pbkey=db20020718001](http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g_menu=02&s_menu=0202&pbkey=db20020718001)
- Jung, K. T., Park, K. G., & Lim, H. C (2008). The Effects of Performance-based HR Practices on Firm Performance. *Korean Journal of Resources Development*, 11(2), 79-106.

- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, 21(2), 147-157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>
- Kim, Y. H., Ryu, E. Y., Lee, K. H., & Seo, Y. S. (2010). A Study on the Relationships among Organizational Structure, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Central Government Agencies in Korea. *korean policy sciences review*, 14(4), 317-341.
- 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.
- Kwon, B. K., Lee, K. E., & Chun, Y. H. (2018). Bureaucratic Structure, Strategy, and Performance - An Empirical Analysis on Korean Quasi-Governmental Organizations. *Korean Society and Public Administration*, 119-143.
- Lee, A. R. (2012). *A Study of Moderating Variable on Organizational Silence*. (Graduate School of Sungkyunkwan University)
- Lee, M. W., Yang, H. S., & Kim, H. Y. (2011). The effects of high performance HR system on firm performance: Examining the causal relationship by adopting a profile deviation method. *korean management review*, 40(3), 781-802.
- Meyerson, D. E. (2001). *Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Oh, J. R. (2009). The nature and limits of the performance-based personnel management system. *The 2009 Seoul Association For Public Administration 학술대회 발표논문집*, 227-296.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). *Handbook of psychology*.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00255.x>
- Park, C. M. (2017). The Effect of Leader's Humor Styles on Team Meeting Effectiveness and Team Effectiveness: Focused on the mediating effect of Employee's Voice Behavior and the moderating effect of Group Voice Climate. (University of Hoseo)
- Park, S. W. (2018.04.12). an average of 1.4 meetings a day for office workers. [Web

- page]. Jobkorea. [https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News\\_No=14330&schCtgr=100002](https://www.jobkorea.co.kr/GoodJob/Tip/View?News_No=14330&schCtgr=100002)
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9.
- 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.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105. <https://doi.org/10.2307/2391262>
- Russell, D. W., Kahn, J. H., Spoth, R., & Altmaier, E. M. (1998). Analyzing data from experimental studies: A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of counseling psychology*, 45(1), 18.
- Ryan, J. D., Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the work place: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Salancik, G.R., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitude and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schneider, B., Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture.
- Seo, K. A. (2015). *A Study on Determinants Influencing of Performance-based Human Resource Management Utilization*(The Graduate School Seoul National University), Retrieved from <http://hdl.handle.net/10371/130671>
- Sim, J. Y. (2010). The influence of performance-oriented personnel system upon members' organizational commitment. (Chung Ang University)
- Song H. J., Kim, Y. H., & Yoon, K. (2016). The effects of Airline Flight Attendant's Perception of Organizational politics on Organizational commitment, Silence Behavior and Turnover Intention. *Tourism Research*, 41(3), 39-64.
- Steve, M. J., Thomas W. B.(2017). *Organizational Psychology*(3rd ed.). Seoul: 시그마프레스.
- The Korea Chamber of Commerce & Industry. (2017). 국내기업의 회의문화 실태와 개선해법 보고서[A Report on the Present Situation and Improvement of Meeting in Domestic Companies]. [Web page]. 대한상공회의소(The Korea Chamber of Commerce & Industry). [http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KccciReportDetail.asp?SEQ\\_NO\\_C010=20120931410&CHAM\\_CD=B001](http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KccciReportDetail.asp?SEQ_NO_C010=20120931410&CHAM_CD=B001)
- The Korea Chamber of Commerce & Industry. (2018). 100대 기업이 원하는 인재상 보고서[A report on talent awards that the top 100 companies want.]. [Web page]. 대한상

- 공회의소(The Korea Chamber of Commerce & Industry). [http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KcciReportDetail.asp?SEQ\\_NO\\_C010=20120931990&CHAM\\_CD=B001](http://www.korcham.net/nCham/Service/Economy/appl/KcciReportDetail.asp?SEQ_NO_C010=20120931990&CHAM_CD=B001)
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- 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.
- Yang, C. S. (1992). A Study on the Humanization Theory and its Concepts. *Journal of Economic Research*, 13(1), 171-199.

투고일자 : 2019. 04. 08

수정일자 : 2019. 11. 06

게재확정 : 2019. 11. 29

## The Effects of Hierarchical Organizational Structure and Performance-based human resource System on Climate of silence and Selfish Silence Behavior

**Eunbi Ko**

ORP institute

**Youngseok Han**

Department of Industrial Psychology,  
Hoseo University

The purpose of this study is to investigate the effect of hierarchical organizational structure and performance-based human resource system on climate of silence and silence behavior and to reveal this process. Specifically, We will examine the effect the hierarchical organizational structure and performance-based human resource system on organizational silence, the dual mediated effects on climate of silence and psychological unsafety. A total of 300 employee working in a variety of difference fields in Korea participated in an on-line survey, These results showed that hierarchical organizational structure had a positive effect on climate of silence and Performance-based human resource system had a negative effect on climate of silence. Climate of silence had a positive effect on psychological unsafety and Psychological unsafety had a positive effect on defensive silence. The defensive silence a positive effect on acquiescent silence. The hierarchical organizational structure had a effect on defensive silence, through climate of silence and psychological unsafety, and had a effect on acquiescent silence, through climate of silence, psychology unsafety, and defensive silence. this study is significance to integrately consider the effect of organizational structure, culture and Psychological factor on silence behavior. On the basis of the results, the implications and future research directions were discussed.

*Key words : hierarchical organizational structure, performance-based human resource system, climate of silence, psychological unsafety, selfish silence behavior*