

# The Effects of Turnover Intentions and Social Status on Employee Silence

## 조직 구성원의 이직 의도와 사회적 지위가 침묵 행동에 미치는 영향

Min Jeong Kim(First Author)

College of Business Administration, Chonnam National University  
(minjkim@chonnam.ac.kr)

Hongseok Oh(Corresponding Author)

School of Business at Yonsei University  
(hongoh@yonsei.ac.kr)

Jeehye Park(Co-Author)

Yonsei Business Research Institute  
(jeehye@yonsei.ac.kr)

.....

Despite growing research interest in employee silence—the conscious withholding of information, suggestions, or concerns about potentially important work-related issues, our understanding of its antecedents is still limited. Reflecting recent calls for research on the exploration of the active, conscious, and intentional aspects of employee silence, we proposed turnover intentions, which account for employees’ withdrawal and psychologically detaching attitude, as its antecedent. Drawing on the social exchange theory, we examined the effects of employees’ turnover intentions on silence and the moderating effects of social status in this relationship. Using data from 201 employees belonging to 43 work groups within 27 organizations, we showed that employees with stronger intentions to leave the organization tended to more engage in silence. We also found that social status variables including rank and friendship network centrality moderated the relationship between turnover intentions and employee silence such that the relationship was stronger when employees were higher in their formal ranks in organizations or were more central in the informal friendship networks.

Key Words: Employee Silence, Turnover Intentions, Rank, Network Centrality, Status

.....

### 1. 서론

오늘날 조직 비용 절감과 성과 증진, 유연성 향상 등 조직경쟁력 제고를 위해서는 의사결정과정에 대한 조직 구성원 관여가 필수적이다. 특히 2020년

COVID-19 확산으로 경영환경의 불확실성과 복잡성이 한층 더 커짐에 따라, 전 세계 조직들은 이에 맞서 구성원 참여와 소통을 촉진하고 조직 운영방식을 빠르게 변화시켜야 한다는 요구에 직면했다(Kundu & Nag, 2021; Sanders, Nguyen, Bouckennooghe, Rafferty, & Schwarz, 2020). 이러한 동향을 반영

Submission Date: 02. 13. 2023

Revised Date: (1st: 04. 20. 2023)

Accepted Date: 04. 25. 2023

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

해 최근 침묵(silence)이나 발언(voice)과 같은 조직 내 의사소통 문제에 대한 연구자들의 관심이 높아지고 있다(Curhan, Overbeck, Cho, Zhang, & Yang, 2022; Welsh, Outlaw, Newton, & Baer, 2022). 구성원들이 조직 문제에 대해 기꺼이 목소리를 내고 있는지가 조직유효성에 있어서 대단히 중요하다는 인식에도 불구하고(Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017), 사람들은 종종 잠재적 중요성을 지닌 사안에 대해서도 아이디어를 공유하지 않는 쪽을 선택한다. 구성원 개인의 침묵 행동이란 이처럼 직무나 조직 관련하여 문제점이나 개선이 필요한 사안에 대한 아이디어, 제안, 정보가 있음에도 불구하고 이를 표현하지 않고 의식적으로 유평하는 행동을 일컫는다(Morrison, 2011; Pinder & Harlos, 2001).

조직 구성원의 침묵 행동은 모든 조직에 만연한 현상이고(Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001), 조직의 문제 인식을 방해하거나 개선 기회를 놓치게 만들어 성과 저하, 부패, 사기 저하 등 다양한 부정적 결과를 초래할 수 있다(Ashforth & Anand, 2003; Morrison & Milliken, 2000). 지금까지 침묵 행동은 발언 행동의 반대 선 상의 행동, 즉 구성원이 조직의 문제와 해결 방안에 대한 의견이 있지만, 발언 행동을 하지 않고 가만히 있는 것으로 개념화되어왔다(Morrison, 2011). 대부분의 지난 침묵 행동 연구는 발언 행동과의 연관성 측면에서 이루어져 왔기 때문에 발언 행동에 비해 독자적인 중요성이 떨어지는 것으로 여겨져 왔다(Sherf, Parke, & Isaakyan, 2021). 그러나 최근 연구들은 침묵 행동이 단순히 발언 행동을 하지 않는 것이 아니라 발언 행동과 구분되는 독립적인 개념이라는 점을 강조하고 있다(Chung, 2013; Detert & Edmondson, 2011; Knoll & Redman, 2016; Sherf et al., 2021). 침묵 행동은 소극적으로 발언 행동을 포기하

는 것이 아닌 발언 행동의 부정적인 결과에 대한 두려움, 조직이나 동료에 대한 배려와 협력, 자신의 이해관계 우선시 등의 여러 동기에 의해 의도적이고 적극적으로 하는 철회 행동이라는 것이다(Brinsfield, 2013; Burriss, Detert, & Chiaburu, 2008; Knoll & van Dick, 2013a; Stouten, Tripp, Bies, & De Cremer, 2019). 연구자들은 또한 지금까지의 여러 연구에도 불구하고 침묵 행동이 발언 행동과 차별화되는 본질적 특성과 선행요인에 대한 연구가 아직 부족하며, 앞으로 더 많은 연구가 필요하다는 것을 강조하고 있다(Brinsfield, 2013; Hao, Zhu, He, Duan, Zhao & Meng, 2022; Park & Kim, 2021; Sherf et al., 2021).

침묵 행동에 대한 이러한 최근 연구 경향과 문제 의식에 근거하여 우리는 침묵 행동에 영향을 주는 선행요인으로 구성원의 이직 의도를 제시한다. 이직 의도란 개인이 자신이 속해있는 조직을 떠나고자 하는 적극적인 의향이다(Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978). 침묵 행동을 발언의 부재와 구분 짓는 주된 차별점은 단순히 생각이나 의견이 없어서 잠자코 있는 것과 달리, 문제에 대한 인식이나 아이디어를 지녔음에도 불구하고 제안을 보류한다는 점이다(Morrison, 2014). 이직 의도는 조직 구성원이 조직에 대해 갖는 불만이나 문제 인식 수준의 개인적인 차이를 반영하는 개념이기 때문에 침묵 행동에 영향을 줄 수 있다. 이직 의도는 조직을 떠나기를 희망하는 의향이지만, 그 수준이 높은 구성원일수록 역설적으로 조직에 대한 우려, 불만, 개선 필요 사안에 관한 생각 역시 많은 인물일 수 있다. 본 연구는 사회교환이론을 토대로 이렇게 이직 의도가 큰 조직 구성원이 과연 조직에 대한 우려와 개선에 대한 의견을 표명하지 않는 침묵 행동을 할 것인지의 문제를 규명해보려 한다. 의식적이고 목적성이 있으

면서도 부정적이고 철회적 태도인 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향을 살펴봄으로써 우리는 침묵 행동의 의도적이고 능동적인 측면에 관해 더 나은 이해가 가능할 것이다.

본 연구는 또한 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향력은 모두에게 같게 나타나지 않을 것이며, 구성원의 조직 내 사회적 지위에 의해 차별적 효과를 보일 것이라고 제안한다. 사회적 지위는 사회적 교환관계의 출현이나 형태를 지배하는 중요한 특성이며(Lawler & Thye, 1999; Sauder, Lynn, & Podolny, 2012), 잠재적 권력이나 권력의 사용과 관계된다는 점에서(Brass & Burkhardt, 1993) 침묵 행동에 영향을 줄 수 있다. 본 연구는 이직 의도의 침묵 행동에 대한 영향에서 구성원의 직급과 친교 네트워크 중심성(friendship network centrality)이라는 사회적 지위의 조절 효과를 살펴보았다. 직급은 공식적인 조직 내 위치에 의해 부여되는 공식 지위를, 친교 네트워크 중심성은 비공식 네트워크에서의 구조적 위치를 통해 발생하는 비공식 지위를 조직 구성원에게 부여한다(Brass & Burkhardt, 1993; Fang & Shaw, 2009; Gould, 2002; Magee & Galinsky, 2008). 사회적 지위는 조직 구성원의 자원 접근과 성과(Podolny, 2005), 사회적 관계 유지 의도(Tröster, Parker, Van Knippenberg, & Sahlmüller, 2019) 등에 영향을 미치므로, 이직 의도를 지닌 구성원이 침묵 행동을 선택할지를 결정하는 과정에서 비용 효과 평가에 개입할 수 있을 것이다. 본 연구를 통해 조직 구성원의 적극적이며 부정적인 태도 변수인 이직 의도가 침묵에 미치는 영향과 사회적 지위라는 상황적 조건이 미치는 조절 효과에 대해 살펴보고자 한다.

이 연구는 조직 내 침묵 연구뿐만 아니라 이직 의도 연구 차원에서도 의미가 있다. 기존 이직 의도 연구

분야에서는 이직 의도가 실제 이직으로 이어지는 가능성과 이 과정에서 영향을 미치는 요인이나(Allen, Weeks, & Moffitt, 2005; Peltokorpi, Allen, & Shipp, 2023; Tett & Meyer, 1993), 구성원이 이직 의도를 갖게 되는 데 영향을 미치는 선행요인 파악에 주된 관심이 집중되어왔다(Friedman & Holtom, 2002; Mölders, Brosi, Spörrle, & Welpe, 2019; Moynihan & Pandey, 2008). 이직 의도를 가진 구성원은 조직에 대해 철회적이고 부정적인 태도를 갖고 있지만 아직 조직에 잔류 중이고 따라서 조직에서 이직 의도가 없는 구성원과는 다른 태도와 행동을 보일 가능성이 크에도, 이직 의도가 높은 구성원의 태도와 행동에 관한 연구는 여전히 부족한 상황이다. 본 연구는 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향에 대해 실증함으로써 양 연구 분야에서 간과된 영역을 보완하고 구성원 침묵 행동의 원인에 관한 이해의 폭을 넓히고자 한다.

오늘날 관리자들이 조직 구성원들의 이직 의도 수준과 그 잠재적 영향에 대해 그 어느 때보다도 주의 깊게 살피는 이유는 최근 국내·외적으로 회자되는 '대 사직(Great Resignation)'이나 '조용한 퇴사(Quiet Quitting)' 움직임과도 관계된다. 치열한 경쟁과 높은 직무불안정성으로 대표되는 조직환경, 노동자들이 삶에 대해 다시 생각해보는 계기를 제공한 팬데믹 상황 등 다양한 이유로 인해 업종이나 기업규모를 가리지 않고 '대 사직'의 물결이 확산된 데 이어(Cook, 2021; Krugman, 2021), 주도적 구성원에 대한 경영자들의 기대와는 달리 경영 현장에서는 '조용한 퇴사'라는 신조어가 전 세계 언론의 주목 속에 유행처럼 퍼져나가고 있다(Bush, 2022; Klotz & Bolino, 2022; Smith, 2022). '조용한 퇴사'는 주어진 일 혹은 급여를 받는 수준만큼만 일하며, 실제로 사직하지는 않으나 심리적으로 직장과 피

리된 상태를 지칭하는 용어이다(Klotz & Bolino, 2022). 이러한 현상을 보며 조직전문가들 사이에서는 구성원들이 보이는 저(低)관여나 심리적 철회 행동에 대한 우려의 목소리가 커지고 있고, 이에 대한 대책 마련이 중요 관리 이슈로 부상하고 있다(Bush, 2022). 침묵 행동이 조직에서 심리적으로 철회상태인 구성원들이 보이는 부정적인 반응 중의 하나라는 점을 고려할 때(Farrell, 1983), 본 연구를 통해 이직 의도와 침묵 행동의 관계를 설명함으로써 조직에서 관리자들이 구성원 이직 의도의 영향에 대비하거나 침묵 행동을 예방하고 발언과 관여를 촉진하는 데 도움을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

침묵 행동은 구성원이 직무나 조직과 관련하여 잠재적 중요성을 지닌 정보, 제안, 아이디어, 문제나 우려를 지녔음에도 불구하고, 이들 사안에 대처 행동을 취할 수 있을 이들에게 이를 말하지 않고 의식적으로 유보하는 행동을 말한다(Morrison & Milliken, 2000). 최근 침묵 행동에 관한 관심과 함께 그 원인에 대한 탐구도 증가하고 있다(Chou & Chang, 2020). 지금까지 침묵의 선행요인으로 개인적 특성에 초점을 둔 연구들이 많이 진행되어 왔다. 외향성, 성실성, 신경증, 호의성, 개방성, 진정성 등의 성격 요인(e.g., Brinsfield, 2013; Knoll & van Dick, 2013b; LePine & Van Dyne, 2001; Witte, Sherman, & Flynn, 2001), 체념적 동기, 방어적 동기, 친사회적 동기, 기회주의적 동기 등의 동기 요인(e.g., Knoll, Hall, & Weigelt, 2019; Knoll & van Dick, 2013a), 정서적 고갈, 비인간화, 개

인적 성취감 상실로 구성되는 소진(burnout) 등의 정서 요인(e.g., Knoll et al., 2019), 권력 지각, 절차공정성 지각, 집단 및 조직 동일시, 직업 몰입 등의 개인 지각 및 태도 요인(e.g., Morrison, See, & Pan, 2015; Tangirala & Ramanujam, 2008), 성별, 경험, 근속기간 등의 인구 특성(e.g., Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Pinder & Harlos, 2001) 등이 선행요인으로 제시되었다. 또한 연구자들은 리더-멤버 교환관계, 비인격적 감독방식과 권위적 리더십, 변혁적 및 윤리적 리더십, 사회적 네트워크 구조, 의사소통 기회 등의 관계적 요인이나(e.g., Hao et al., 2022; Milliken et al., 2003; Park & Oh, 2019; Vakola & Bouradas, 2005), 위계적 구조와 비지원적 문화, 중앙집권적 의사결정, 공식적인 상향 피드백 메커니즘 부족 등과 같은 조직적 요인(e.g., Milliken et al., 2003; Morrison & Milliken, 2000) 역시 구성원의 침묵 행동에 영향을 주는 것으로 파악하고 있다.

이처럼 조직을 둘러싼 다양한 요인들이 구성원의 침묵에 영향을 미친다는 이론 및 실증 연구가 이어져왔는데, 기존 연구에서는 개선에 대한 희망 포기나 체념, 효능감 부족에서 비롯되는 수동적 행동으로 침묵의 원인을 설명하는 경우가 적지 않다. 예를 들어 개인적 권력 지각이 침묵 행동에 부(-)의 영향을 미친다는 Morrison et al.(2015) 연구의 경우, 권력 지각은 접근시스템(approach system)을 활성화시키는데 반해 권력 부족 지각은 억제시스템(inhibition systems)을 활성화시키므로, 권력이 낮다고 지각하는 구성원들은 발언으로 차이를 만들어 낼 수 있다는 효능감이 떨어져 침묵 행동에 이를 수 있음을 보여준 바 있다. 또한 경험 부족과 짧은 근속기간 같은 개인 특성, 위계적 구조와 비지원적 문화 등의 조직 특성, 그리고 상사와의 비우호적 관

계와 같은 상사-부하 관계 특성이 침묵 행동의 원인에 포함된다는 Milliken et al.(2003)의 연구 결과 역시 발언에 대한 두려움 외에도 발언에 대한 효능감이 낮고 개선을 이룰 희망이 없다고 지각할 때 침묵 행동이 증가함을 시사한 바 있다.

하지만 최근 들어 침묵의 개념적 성격을 '발언 행동의 연속선 상 반대 개념으로서 발언 행동을 하지 않는 것과 동일한 의미'로 간주하는 기존 관점에서 벗어나(e.g., Morrison, 2011; 2014) '발언 행동과 구분되며 의도와 목적을 내포하고 있는 능동적 특성을 지닌 개념'으로 바라보는 연구들이 이어지면서(e.g., Brinsfield, 2013; Sherf et al., 2021), 침묵 행동의 원인 설명에 있어서도 의도적이고 능동적 특성을 조망하는 시도가 필요하다는 목소리가 커지고 있다. 자기이익 추구에서 발생하는 기회주의적 침묵 행동(opportunistic silence)이나 협력과 이타주의, 소속욕구, 사회적 자본 유지 욕구 등 타인에 대한 관심에서 발생하는 친사회적 침묵 행동(prosocial silence) 논의 등이 대표적이라고 할 수 있다(e.g., Knoll et al., 2019; Knoll & van Dick, 2013a; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). 그 외에도 비인격적 감독방식과 권위적 리더십이 침묵 행동에 정(+ )의 영향을 미치는데, 그 이유는 구성원들로 하여금 발언으로 인한 자원 손실을 피해 자원을 보존하고 자신의 불만을 표현하기 위한 의도적 방편으로 침묵 행동을 선택하게 하기 때문이라는 Hao et al. (2022) 역시 침묵 행동의 능동적 성격을 보여주고 있다. 구성원 개인의 태도나 지각 관련하여서는, 집단 동일시, 직업 몰입, 절차공정성 지각과 같은 긍정적 태도를 높은 수준으로 지닌 구성원일수록 집단 목표에 적극 기여하고자 하고 정보 은폐의 비용을 강하게 고려하므로 침묵 행동을 덜 한다는 Tangirala & Ramanujam(2008)의 결과에서도 능동적 측면

을 확인할 수 있다.

이러한 시도에도 불구하고 침묵 행동의 의식적이고 능동적 특성을 밝히는 연구는 여전히 부족한 상황이기 때문에 더 많은 연구가 필요하다(Sherf et al., 2021; Stouten et al., 2019). 본 연구는 이러한 이론적 요구에 부응하여 강한 의도적 특성을 지닌 변수이자 조직에 대한 부정적 태도인 이직 의도를 독립변수로, 의도를 행동으로 옮기는 과정에서 능동성과 관련된 지위 변수인 직급과 친교 네트워크 중심성을 조절변수로 선택해 이 문제에 접근한다. 이직 의도는 조직으로부터의 철회과정에 영향을 미치는 철회적 인지(withdrawal cognition)와 연관되고(Burris et al., 2008; Griffith, Hom, & Gaertner, 2000) 조직으로부터 진행 중인 심리적 분리를 반영하는(Burris et al., 2008) 개념이다. 이직 의도는 의식적이고 능동적이지만 철회적이고 저관여적 태도이므로 침묵 행동 같은 조직에 대한 개인의 자율재량적 행동에 영향을 미칠 가능성이 크다. 우리는 사회교환이론(Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017)을 토대로 의식적이고 철회적인 태도인 구성원의 이직 의도가 개인의 침묵 행동에 유의미한 영향을 미칠 것으로 기대한다.

## 2.1 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향

이직 의도는 조직을 떠나고자 하고 다른 직무나 경력 대안을 적극적으로 추구하는 의식적인 의도이다(Mobley et al., 1978; Wayne, Shore, & Liden, 1997). 이는 조직이나 직업으로부터의 철회를 의미하며(Blau, 2007), 자발적 이직을 가까운 미래에 가능한 대안으로 고려하고 있는 정도나(Tröster et al., 2019) 현 조직과의 관계 지속 여부의 계획 정도와 관계된다(Kim, Price, Mueller, & Watson,

1996). 사회교환이론에 의하면 사람은 상호성의 규범에 따라 상대에게 베푼 호의에 상응하는 보답을 받기를 기대하고, 사회적 관계에서 행동을 선택할 때 해당 행동에 따른 비용 효과 분석 결과를 토대로 실제 행동으로 실행할지를 결정한다(Blau, 1964; Emerson, 1976). 이러한 상호성의 규범은 구성원과 조직 간 관계의 기초로 적용될 수 있다(Gouldner, 1960). 이직 의도는 조직에 기울인 노력에 대한 상호성 지각이 낮거나, 후원 의식이나 공정성 지각이 부족하고, 기대가 충족되지 않을 때 높아지므로(Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, & Bliese, 2011; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) 부정적 관계 경험으로 간주할 수 있다. 따라서 사회교환관점에서 볼 때 조직 구성원들은 이직 의도가 높아지면 조직을 향해 조직일탈행동을 증가시키고 성과지향성과 조직시민행동과 같은 재량행동을 감소시키는 등의 철회적 선택을 함으로써 균형을 꾀한다(Krishnan & Singh, 2010). 즉 조직 구성원들이 관계적 관점에서 비용 효과 분석을 시행한 결과로 이직 의도가 침묵 행동에 이를 수 있다는 것이다(Chou & Chang, 2020).

침묵 행위자 개인 입장에서 볼 때, 침묵 행동의 비용 측면으로는 일반적으로 침묵이 웰빙과 과업 성과를 저해하거나(Hao et al., 2022; Morrison & Milliken, 2000) 조직 변화에의 적응에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 점 등이 보고되고 있다(Ryan & Oestreich, 1991). 이직 의도가 높은 구성원의 경우에는 잠재적 이직에 대비하여 대안 탐색 및 이직 준비에 자원을 많이 사용해야 하므로(Rhodes & Doering, 1983), 조직 문제 개선이나 변화 적응, 당면한 과업 수행 등을 위한 발언에 자원을 투자하기를 주저할 것이다. 즉 마음이 조직에서 분리되어 있는 구성원은 설사 침묵 행동으로 과업 성과나 변화

적응이 저해된다 하더라도 침묵 비용을 그리 높게 지각하지 않고, 그 대신 이직 준비에의 자원 투입에 방해가 될 수도 있을 발언 비용을 높게 지각할 것이다. 또한 이직 의도가 높은 구성원은 자신이 발언 행동을 해도 그 효과와 혜택을 누리지 못하고 떠날 가능성이 존재하므로(Ng & Lucianetti, 2018), 침묵의 비용과 발언의 효용을 상대적으로 낮게 지각할 것이다. 실제로 조직몰입과 집단 동일시가 큰 개인은 침묵 행동을 덜 하는 것으로 확인되고 있는데(Haque, Fernando, & Caputi, 2019; Krishnan & Singh, 2010; Tangirala & Ramanujam, 2008) 이직 의도가 높은 이들은 조직에 애착이 낮고 덜 몰입되어 있으므로 침묵하는 것이 비용이 덜 든다고 평가할 수 있다.

이어서 침묵 행동의 효용 측면으로는 침묵이 대인 갈등을 줄여주고(Van Dyne et al., 2003), 리더-부하 교환관계를 향상시키는 등(Park, Kim, & Oh, 2021) 관계 유지 차원의 이점이 주로 거론된다. 조직의 문제를 지적하는 차단적 발언을 하는 것은 갈등을 조성하거나 조화로운 사회적 관계를 방해하고(Liang, Farh, & Farh, 2012), 남들로부터 부정적으로 지각되거나 문제를 부각시킬 수 있으므로 걱정(anxiety)을 야기한다는 설명처럼(Welsh et al., 2022), 이직 의도가 높은 구성원은 굳이 발언을 함으로써 조직 내 사회적 자본을 잃거나 자신의 이직 의도가 노출되는 것을 경계할 것이다. 따라서 이직 의도가 높을수록 이들은 갈등을 막아주고 관계 유지에 도움이 되는 침묵 행동의 효용과 발언 행동의 비용을 높게 평가할 것이다.

이직 의도가 심리적 계약의 관계적 요소 측면에서 구성원을 조직으로부터 분리시키므로 철회 행동이나 조직 일탈을 초래한다는 결과나(Christian & Ellis, 2014; Hao et al., 2022; Krishnan & Singh,

2010; Rousseau, 1995), 조직시민행동을 감소시킨다는 결과(Krishnan & Singh, 2010; Mai, Ellis, Christian, & Porter, 2016) 역시 이직 의도와 침묵 행동 간 정(+)의 관계를 뒷받침해준다고 할 수 있다. 조직과 부정적 사회적 교환을 한 구성원들은 조직에 대한 불만족을 갖고 있지만 즉시 조직을 떠나는 것이 아니라, 이직 의도 증가와 함께 조직에 대한 개인적 관여를 낮춰가는 식으로 조직으로부터의 심리적 분리가 진행된다(Burris et al., 2008; Griffeth et al., 2000; Kahn, 1990; Tett & Meyer, 1993). 마치 이직 전 퇴사와 같은 이러한 심리적 분리 과정은 역할 내 성과에 대한 방관뿐만 아니라 역할 외 행동이나 자율재량적 행동의 축소로도 나타날 수 있으며(Townsend, Phillips, & Elkins, 2000), Burris et al.(2008)의 연구에서도 부하들의 조직으로부터의 심리적 분리가 상사에 대한 발언에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 검증됐다. 같은 맥락에서 본 연구는 이직 의도가 높은 구성원일수록 조직에 머물고 있는 있으나 마치 퇴사한 것과 같이 심리적으로 분리되어 있을 가능성이 크며, 이로 인해 조직개선을 위해 굳이 발언에 나서기보다는 그러한 노력을 유보하는 침묵 행동 선호가 나타날 수 있을 것으로 예상된다. 이러한 이론적 근거로부터 이직 의도가 침묵 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시한다.

가설 1: 조직 구성원의 이직 의도는 침묵 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 이직 의도의 영향에서 직급과 친교 네트워크 중심성의 조절 효과

본 연구에서 우리는 이직 의도가 침묵에 미치는 영

향에 대한 조절 요인으로 사회교환이론 측면에서 중요한 개념인 사회적 지위를 제시하며, 구체적으로 공식적 지위인 조직 내 직급과 비공식적 지위인 사회적 네트워크 중심성의 영향을 살펴보았다(Bendersky & Pai, 2018; Piazza & Castellucci, 2014). 지난 연구는 지위가 높으면 개인 내면의 행동적 접근시스템이 활성화되므로, 그 주 효과에서 지위는 침묵 행동을 감소시키고 발언을 촉진하는 결과를 보이는 경우가 많았다(Detert & Treviño, 2010; Morrison et al., 2015). 그러나 일부 지위 연구에서는 주목과 감시(King & McDonnell, 2015; McDonnell & King, 2018), 인지적 과부하(Szatmari, Deichmann, van den Ende, & King, 2021), 제약 및 관계관리비용(Balkundi & Kilduff, 2005) 등 높은 지위가 제약적 측면을 갖고 있다는 것을 제시하고 있다. 이들과 달리 본 연구의 목적은 지위의 침묵 행동에 대한 주 효과가 아닌 조절변인으로서의 역할을 밝히는 것이며, 직급이 높거나 친교 네트워크 중심성이 높은 경우처럼 사회적 지위가 높은 이들과 그렇지 않은 이들에게서 이직의도가 침묵 행동에 미치는 영향이 다르게 나타나는지 확인하고자 한다.

구성원의 사회적 지위는 직무 배태성(job embeddedness) 측면에서 이직 의도의 효과에 영향을 줄 수 있다. 직무 배태성은 개인이 조직에 배태되어 있다고 지각하는 수준으로서 개인의 조직 내 관계(connections), 조직/직무와 활동 간의 적합성 지각(perceived fit), 조직을 떠나면 상실하게 되는 희생(sacrifice) 등의 요소로 구성된다(Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001). 직급은 조직에서 누릴 수 있는 공식적 자율성과 권력 수준을 나타내고, 직무안정성과 타인에 대한 영향력을 제공할 수 있으므로(Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Zaleznik, 1970), 만약 이직한다면 직급이 높을수록 더 많은

희생을 감내해야 한다(Mitchell et al., 2001). 네트워크 중심성이 높은 경우에도 조직을 떠나면 지금까지 자신이 조직 내에서 축적해온 사회적 자본 손실이 크므로(Borgatti & Halgin, 2011; Vardaman, Taylor, Allen, Gondo, & Amis, 2015), 직급이나 네트워크 중심성이 높은 구성원들은 조직이나 직무에 더 강하게 배태된 상태라고 할 수 있다. 직무 배태성은 조직 애착에 직접 영향을 미치거나 이직 의도가 이직 행동에 이르는 과정처럼 조직으로부터의 철회과정에서 상호작용효과를 발생시킨다는 점에서 사회적 지위는 개인의 이직 의도와 침묵 행동과의 관계에 영향을 줄 가능성이 있다(Lee, Burch, & Mitchell, 2014; Mitchell et al., 2001).

### 2.2.1 직급의 조절 효과

지위 및 권력 이론을 토대로 볼 때, 이직 의도가 높은 구성원이 침묵 행동을 선택할 가능성은 지위 권력을 지닌 상위직급 구성원에게서 더 클 것으로 예상할 수 있다. 우선 지위에 따른 과업 특성 차이로 인해 직급이 높은 이들이 이직 의도가 높으면 직급이 낮은 이들보다 침묵의 비용과 발언의 효용을 더 낮게 지각할 가능성이 존재한다. 상위 관리자는 전사적 방향 제시 역할을 수행하고, 하위 관리자는 단위 과업에서 지속적 성과개선 관리 역할을 하는 경우가 많다(Bartlett & Ghoshal, 1997). 따라서 직급이 높을수록 장기적, 전략적 과업에 관여하므로, 만일 이들이 이직 의도가 높다면 조직에 잔류하는 동안 발언을 통해 가시적으로 문제를 해결할 수 있다는 기대(expectancy)나 그 효익을 누릴 수 있다는 도구성(instrumentality)을 낮게 평가하게 된다. 또한 장기적 과업은 책무를 완수하기 전에 이직할 가능성을 증가시키므로 설사 침묵 행동으로 과업 수행이 차질

을 빚더라도 표면으로 드러날 위험이 단기적 과업보다 상대적으로 적다. 따라서 이직 의도가 높을 때는 상위직급 구성원들이 하위직급 경우보다 침묵의 잠재적 비용이나 발언의 잠재적 이익을 더 낮게 평가할 가능성이 크다.

이어서 직급이 높은 사람들의 행동은 낮은 사람들의 행동보다 더 가시적이고, 따라서 이들은 조직 내 대중의 시각에 노출됨으로 인한 제약에 더 민감하다(Berg et al., 2010). 만일 이직 의도가 높다면 상위직급 구성원에게 침묵의 효용이 한층 커지고, 타인에게 개선을 요구하는 발언을 하위직급 구성원보다 더 많이 주저할 수 있다. 이런 점에서 이직 의도의 침묵 촉진 효과는 침묵 행동의 효용을 더 크게 지각하는 상위직급 구성원에서 더 현저히 나타날 것으로 예상된다. 이와 관련하여 협상에서 지위가 높은 측은 침묵을 활용하여 심사숙고할 수 있어서 가치 창출에 이르지만, 지위가 낮은 측은 침묵 개시를 불편하게 여겨 이를 활용하지 못하므로 가치 창출 효과를 누리지 못한다는 것을 보여준 Curhan et al. (2022)의 연구 결과 역시 상위직급 구성원들에게서 침묵 행동의 효과는 더 크게, 그리고 비용은 더 낮게 평가됨을 확인해주고 있다.

직무 배태성 이론 차원에서도 직급이 이직 의도와 침묵 행동 간의 정(+)의 관계를 강화할 것으로 볼 수 있다. 직무 배태성을 구성하는 관계, 적합성, 희생 등의 차원을 고려할 때(Mitchell et al., 2001), 직급이 높으면 그렇지 않은 구성원보다 조직에 더 풍부한 관계를 지니고, 조직 과업 성취를 위한 기술, 능력, 동기의 조합을 더 많이 소유하므로 적합성 면에서도 유리하고, 조직을 떠나면 경력 차원에서 희생이 더 크다는 점에서(Magee & Galinsky, 2008), 이들이 더 높은 수준으로 배태되었다고 볼 수 있다. '직무 배태성의 어두운 측면(dark side of job



embeddedness)' 논의에 의하면, 직무 배태성이란 자신을 분리하기 어려운 영향력 망에 얽매인 일종의 고착성(stuckness)과 관성(inertia)을 의미하는데, 비우호적인 환경에서 배태성이 높은 구성원은 이러한 고착성으로 인해 비록 이직하지는 않지만 "주저하는 잔류자(reluctant stayers)"로서 더 부정적인 결과를 경험하게 된다(Allen, Peltokorpi, & Rubenstein, 2016, p. 1671). 즉 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향은 현 상황에 배태되어 벗어나기 힘들다고 더 깊이 지각하고 있는 상위직급 구성원에게서 한층 더 강하게 나타날 것이라는 설명이다. Ng & Lucianetti(2018, p. 1251)는 이러한 직무 배태성 효과를 미래 시간 관점과 연결하여, 직무 배태성이 높은 구성원은 수동적으로 될 수도, 능동적으로 될 수도 있는 일종의 "배태성 딜레마"를 경험한다고 주장했다. 즉 조직을 장기적 관계를 개발하기 좋은 곳으로 느끼면 배태된 구성원일수록 기술 개선과 지식 향상에 더 큰 관심을 두게 되는 한편, 직무 이동성 선호가 높은 경우처럼 단기적 관계를 개발하는 곳으로 느끼면 배태된 구성원일수록 안정적 작업 환경으로 인해 도전적 목표를 포기하고 기술개발에 대한 흥미를 잃으면서 더 수동적으로 된다는 것이다. 실제로 이들의 연구에서 조직 배태성 지각이 학습 목표 지향성을 매개로 발언 행동에 이르는 관계는 직무 이동성 선호가 낮아 조직과 장기적 관계를 개발했을 때 더 강하게 나타났으며 높은 경우에는 유의하지 않았다. 본 연구에서처럼 이직 의도가 높은 경우는 조직과 단기적 관계가 개발된 상황이라고 할 수 있다. 따라서 이직 의도의 영향에 있어서, 배태성이 더 높은 상위직급 구성원들이 개선보다는 현상 유지를 위해 침묵을 택할 가능성이 더 클 것으로 예상할 수 있다. 이러한 이론적 근거를 토대로, 가설 2에서는 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 정(+ )의 영향이

직급이 높을수록 더 강하게 나타날 것으로 제안한다.

가설 2: 조직 구성원의 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향은 직급에 의해 조절될 것이다. 즉 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 정(+ )의 영향은 직급이 높을수록 강하게 나타날 것이다.

### 2.2.2 친교 네트워크 중심성의 조절 효과

다음으로 이직 의도와 침묵 행동 관계를 조절하는 비공식 지위 관련 변수로 친교 네트워크 중심성의 역할을 살펴보고자 한다. 친교 네트워크는 사회적이고 정서적인 지원과 같은 자원에의 접근을 제공해주는 통로이다(Krackhardt, 1992; Lincoln & Miller, 1979). 네트워크 특성은 구성원에게 기회나 제약요인으로 작용하는데(Burt, 1992; Coleman, 1988), 네트워크 중심성, 특히 본 연구에서 측정된 내향 중심성은 그 수준이 높을수록 행위자가 더 많은 권력을 갖게 되며 풍부한 정보와 자원에 접근하는데 이점을 갖게 된다는 견해가 지배적이다(Brass & Burkhardt, 1993; Freeman, 1979). 중심성이 높을수록 문제를 관찰하고 해결책, 기존 과정 향상을 위한 기회, 수행에서의 제약 등을 파악하기에 적합하므로(Kilduff & Brass, 2010), 이러한 중심적 위치의 혜택으로 인해 선행 연구에서 조언 네트워크 중심성은 침묵 행동에 부(-)의 영향을 미치고(Park & Oh, 2019), 업무 네트워크 중심성은 발언에 정(+ )의 영향을 미치는 등 중심성이 발언을 촉진하는 것으로 나타난 바 있다(Venkataramani, Zhou, Wang, Liao, & Shi, 2016). 하지만 조절 효과 양상은 이와 다르게 나타날 수 있어서, 이러한 네트워크 중심성이 제공하는 높은 지위와 권력의 장

점이 오히려 제약으로 작용하여 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향이 친교 네트워크 중심성이 높을수록 강하게 나타날 수 있다고 본 연구는 제안한다.

이직 의도가 높은 개인이 친교 네트워크 중심성이 높다면 다수의 연결 관계를 지닌다는 의미이므로 (Freeman, 1979), 침묵 행동으로 과업이 타격을 받을 가능성에 대한 우려보다는 발언 후 이직할 경우 발생할 수 있는 네트워크 연결 상대들에 대한 영향이나 그들로부터의 비난에 대한 우려가 더 커서 침묵의 비용을 낮게 지각할 것이다. 또한 이직 의도가 높은 이들은 이직 준비나 대안 모색에 자원을 많이 사용하고자 하므로 발언 행동에의 자원 사용을 주저하는데, 친교 네트워크 내향 중심성 역시 높은 경우에는 연결 관계를 관리하는 데에도 자신의 자원을 지나치게 많이 빼앗기게 되거나 과중한 역할 부담을 안게 되는 등의 제약도 받게 된다(Balkundi & Kilduff, 2005; Krackhardt, 1999). 따라서 이들은 네트워크 중심성이 낮은 이들보다 발언 행동의 비용과 침묵 행동의 효용을 높게 평가할 것이다. 지위 연구에서도 지위가 높은 경우 지위에 따른 과도한 주목과 높은 기대로 인해 인지적 과부하와 같은 부정적 효과를 경험할 수 있다고 확인되고 있다(King & Carberry, 2018; Szatmari et al., 2021). 이러한 측면을 고려할 때, 이직 의도가 높을수록 과도한 주목을 피하거나 한정된 자원을 이직 준비에 사용하고자 하는데, 이때 네트워크 중심성이 높은 이들이 자신의 존재감을 최소화하는 방편으로 침묵 행동을 더욱 선호할 것으로 예측한다. 그 밖에도 침묵 행동의 효용과 관련하여 사회 네트워크 내에 행위자가 추가되면 ‘감시’와 ‘평판’이라는 개념을 고려할 필요가 발생한다(Brass, Butterfield, & Skaggs, 1998, p. 19). 즉 연결 관계가 많을수록 조직 내 타 구성원들에 의해 관찰될 가능성이 높아지고 그릇된 행동 시

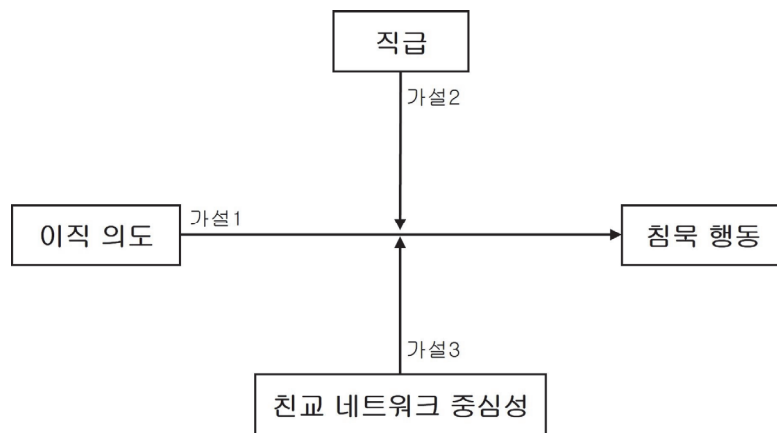
평판 상실의 우려 역시 커지므로, 이직 의도가 높은 구성원이 중심성이 높은 경우에 주변의 감시와 평판 손상 위험으로 인한 제약을 중심성이 낮은 경우보다 더 많이 받게 된다. 따라서 조절 변수로서 친교 네트워크 중심성은 이직 의도가 높은 구성원이 자신이 지닌 조직에 대한 부정적 의견이나 철회적 태도, 혹은 이직 가능성 정보가 전 조직에 확산되지 않도록 표현에 신중을 기하게 만들 것이다. 이에 이직 의도-침묵 행동 간의 정(+)의 관계를 친교 네트워크 중심성이 강화할 것으로 예상된다.

배태성 관점에서도 친교 네트워크 중심성이 이직 의도와 침묵 행동 간의 관계를 강화한다는 예측을 설명할 수 있다. 친교 관계는 개발에 시간이 소요되고 지속적인 투자를 필요로 한다(Carley & Krackhardt, 1996). 만일 친교 네트워크 중심성이 높은 사람이 이직하거나 관계 단절로 친교 관계를 상실하게 되면 큰 희생을 하게 되는 것이고, 친교 네트워크 중심성이 높은 경우에 낮은 경우보다 관계 단절로 인한 사회적 자본 손실이 더 크다고 할 수 있다(Tröster et al., 2019; Vardaman et al., 2015). 친교 네트워크 중심성이 높은 이들은 관계 단절 시 비용 발생이 더 크므로, 혹여 발언했다가 공언히 문제를 만들게 되는 소위 ‘굶어 부스럼을 만드는’ 상황이 발생하는 것을 피하고자 하는 경향이 더 강할 것이다. 만약 가까운 미래에 실제 이직을 하더라도 이전 동료들은 중요한 사회적 자본이며(Burkus, 2016; Oh, Labianca, & Chung, 2006), 친교 관계의 경우에는 이직하더라도 과업 조연 관계와 달리 유지하기가 더 수월하므로, 이직 의도가 높은 구성원일수록 과업 관계 유지보다는 친교 관계 유지를 중요시한다(Tröster et al., 2019). 실제로 Tröster et al. (2019)의 종단연구를 통해 이직 의도가 높을수록 친교 네트워크를 유지하고자 하는 경향이 높지만, 조연

네트워크에 대해서는 그렇지 않은 것으로 검증된 바 있다. 이러한 결과는 이직 의도가 높은 구성원들은 굳이 과업 문제 해결을 위해 발언하기보다는 친교 관계 유지를 위해 침묵 행동을 선택하는 경향이 있는데, 특히 갈등 발생 시 상실하게 될 사회적 자본이 큰 중심성 높은 구성원들에게서 이러한 경향이 더 강하게 나타날 것임을 시사한다. 이러한 논의를 바탕으로, 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 정(+ )의 영향이 친교 네트워크 중심성에 의해 조절된다는 가설 3을 제시한다.

가설 3: 조직 구성원의 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향은 친교 네트워크 중심성에 의해 조절될 것이다. 즉 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 정(+ )의 영향은 친교 네트워크 중심성이 높을수록 강하게 나타날 것이다.

이러한 이론적 고찰을 토대로 <Figure 1>과 같이 연구모형을 제시한다.



<Figure 1> 연구모형

### III. 연구방법

#### 3.1 자료수집과 표본의 특성

본 연구에서는 이직 의도 및 지위가 조직 구성원의 침묵 행동에 미치는 영향 관계를 확인하기 위해 제조업, 금융 및 보험업, 서비스업 등의 산업에 속한 국내 35개 조직, 53개 팀에 속한 310명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구 참가자들은 눈덩이 표집 (snowball sampling)을 통해 모집하였고(Marsden, 2005; Scott, 2017), 사용된 설문은 크게 인구통계학적 특성, 이직 의도 및 침묵 행동 등 직무 관련 태도를 측정하는 부분과 팀 내 구성원들과의 친교 네트워크를 측정하는 부분으로 나누어 구성하였다. 자발적으로 참가 의사를 밝히고 응답을 완료한 30개 조직, 49개 팀에서 267명의 설문의 응답을 회수하였고(응답률 86.13%), 팀 구성원들과의 친교 관계에 대해 응답한 설문 문항의 경우, 팀 내 응답률이 80% 미만인 경우에는 네트워크 분석의 타당도가 떨어질 수

있기 때문에 이러한 기준에 부합하지 않는 6개 팀의 자료는 제외하였다(Oh, Chung, & Labianca, 2004; Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001). 또한 다른 문항들에 대한 불성실 응답을 추가로 제외하였고, 결국 최종 분석에 사용된 표본크기는 27개 조직, 43개 팀에 속한 201명이었다.

### 3.2 변수의 측정

#### 3.2.1 침묵 행동(Employee Silence)

조직 구성원의 침묵 행동은 Morrison et al.(2015)에서 병원 종사자들을 대상으로 사용한 3문항에 대해 이를 일반적인 조직 상황으로 바꾸어 리커트 5점 척도로 측정하였다. 침묵 행동의 측정 문항 예시는 '나는 우리 조직에 대한 걱정이 있음에도 침묵한 적이 있다', '나는 우리 조직에 잠재적인 문제가 있다는 것을 감지했으나 아무 말도 하지 않은 적이 있다' 등을 포함한다(Cronbach's  $\alpha = .80$ ).

#### 3.2.2 이직 의도(Turnover Intentions)

이직 의도는 Wayne et al.(1997)의 연구에서 사용한 이직 의향을 묻는 5문항으로 측정하였다. 이직 의도의 문항 예는 다음과 같다. '나는 최대한 빨리 더 나은 일을 찾아서 이 조직을 떠날 것이다', '나는 향후 5년 동안 여기에서 일할 것이라고 생각한다(역)', '나는 적극적으로 이 조직 밖에서 일을 찾고 있다' 등이다(Cronbach's  $\alpha = .88$ ).

#### 3.2.3 직급(Rank)

본 연구는 직급 측정 시 사원, 대리, 과장, 차장,

부장, 임원급 이상으로 나누고, 이들 6개의 범주로 수집한 원자료에 대해 하위직급과 상위직급으로 구분하여 더미 처리하였다. 과장급 이하를 하위직급(사원, 대리, 과장)으로 설정하여 0으로, 차장급 이상인 차장, 부장, 임원급 이상을 상위직급으로 설정하여 1로 코딩하여 직급을 측정하는 변수로 사용하였다.

#### 3.2.4 친교 네트워크 중심성(Friendship Network Centrality)

조직 구성원들이 속한 팀에서 맺고 있는 팀 내 친교 네트워크 중심성은 팀원들의 이름이 모두 포함된 명부(roster)를 제시하여 팀 별로 팀원들 간 친교 관계에 대한 데이터를 수집하였다(Borgatti & Cross, 2003; Marsden, 2005). 응답자가 팀에서 팀원들과 지난 6개월 동안 업무와 관련이 없는 사교활동(예: 회식을 제외한 점심, 저녁식사, 퇴근 후 음주, 쇼핑, 영화관람 등)을 얼마나 함께 했는지에 대해 관계의 유무를 확인하여(Oh et al., 2004) 관계가 있으면 1, 없으면 0으로 코딩한 이항자료로 팀 내 친교 네트워크 중심성을 측정하였다. 이렇게 코딩한 관계 매트릭스에 대해 사회적 네트워크 분석프로그램인 UCINET 6.730을 활용하여 팀 내 친교 네트워크에서의 표준화된 내향 연결 중심성(normalized in-degree centrality)을 계산하였다. 연결망에서 다른 행위자들로부터 지목을 받는 관계의 수를 계산한 내향 연결 중심성은  $k$ 연결망에서 행위자  $i$ 가 다른 모든 행위자  $j$ 로부터 받는 관계의 수를 의미하는데, 행위자들 간의 연결이 하나도 없는 경우에는 0, 모든 응답자로부터 지목을 받는 경우에는 최대 1의 값을 갖는다(Kim & Kim, 2016; Wasserman & Faust, 1994).

$$\text{친교 네트워크 중심성}_{ik} = \sum_{j=1}^N Z_{ijk} = Z_{jk}$$

### 3.2.5 통제변수(Control Variables)

본 연구에서는 침묵 행동에 영향을 미칠 가능성이 있는 변인들로 성별, 연령, 조직에서의 근속기간, 조직 규모, 팀 규모, 리더-멤버 교환관계, 개인의 성격유형 중 하나인 신경증을 통제변수로 구성하였다. 성별이 침묵의 정도에서 개인차를 발생시키고, 성별에 기초한 사회화나 성별 고정관념 형성이 침묵 습관을 야기하며, 특히 권력과 결합하여 침묵에 영향을 미친다는 연구 결과들을 고려하여 성별을 통제하였다(e.g., Pinder & Harlos, 2001; Whiteside & Barclay, 2013). 나이가 많은 구성원들이 젊은 구성원들보다 자신감 있게 발언할 수 있고(e.g., Guenter, Schreurs, van Emmerik, & Sun, 2017; Takeuchi, Chen, & Cheung, 2012), 근속기간은 과업 경험을 포착하는데 과업 경험이 많을수록 발언을 행사할 기회가 많다는 결과 등이 보고되고 있으므로, 연령과 근속기간 역시 통제변수로 포함했다(e.g., Morrison et al., 2015; Ng & Lucianetti, 2018). 본 연구는 다양한 조직에서 데이터를 확보하였으며, 의사소통 기회가 구성원 침묵행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 정보의 의도적 은폐를 악화시킨다는 점(Vakola & Bouradas, 2005), 팀 규모가 커지면 개인의 기여도 파악이 어려워 발언 동기를 저해할 수 있다는 점(O'Leary & Mortensen, 2010) 등을 참고하여 조직 규모와 팀 규모를 통제하였다. 또한 리더-멤버 교환관계가 우호적이면 구성원들이 발언을 안전하다고 생각하므로 침묵 행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인된 바 있고(Hao et al., 2022), 상사와의 좋지 않은 관계는 침묵의 이유로 보고된 바 있으므로(Milliken et al., 2003) 리더-멤버 교환관계도 통제하였다. 끝으로 신경증의 경우, 이 성향이 일탈적 직무행동이나 자기표현 억제와 관계되므로 일탈적 침묵

및 소심성 침묵 행동과 상관되고(Brinsfield, 2013), 자발적 침묵에 정(+)의 영향(Witte et al., 2001) 및 발언 행동에 부(-)의 영향을 미친다는 선행 연구(LePine & Van Dyne, 2001; Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2008) 결과들을 고려하여 통제변인으로 추가하였다.

구체적으로 응답자 성별의 경우에는 남성은 1로, 여성은 0으로 더미 변수화했고, 연령은 20대부터 60대까지 순차적으로 5세 간격으로 8개의 범주로 구성하였다. 조직 규모는 종업원 수로, 팀 규모는 응답자가 속한 팀 구성원 수로 측정했다. 또한 Sparrowe & Liden(2005)에서 사용한 LMX 12문항 가운데 요인분석을 통해 최종 9문항을 사용하여 리더-멤버 교환관계를 통제하였다(Cronbach's  $\alpha = .88$ ). 마지막으로 Judge, Erez, Bono, & Thoresen(2003)의 연구에서 사용한 신경증 3문항을 통제변수로 사용하였다(Cronbach's  $\alpha = .76$ ).

### 3.3 분석방법

본 연구에서 사용된 측정 항목들에 대한 신뢰도 검증과 타당도 검증에 이어 기초통계분석과 상관관계 분석을 실시하였다. 이를 위해 먼저 AMOS 20.0으로 확인적 요인분석을 시행하였고, 연구모형에서 조절 변수로 사용된 친교 네트워크중심성의 경우 네트워크 분석프로그램인 UCINET 6.730을 사용하여 변수를 계산하였다. 본 연구의 가설 검증에서 개인 수준의 분석이 적절한지 확인하기 위해 침묵 행동의 집단내상관계수(ICC(1)) 분석을 실시하였다(Bliese, 2000). 분석 결과, 개인 수준에서 의미 있는 차이가 나타났으나, 집단 간 차이는 없는 것으로 나타나 본 연구는 개인 수준에서 분석을 진행하였다. 조직 구성원들의 이직 의도, 팀 내 친교 네트워크 중심성, 직급

과 침묵 행동 등 주요 변수와 성별, 연령, 조직 근속 기간, 조직 규모, 팀 규모, 리더-멤버 교환관계, 신경증 등의 통제변수들을 포함하여 SPSS 25.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

본 연구에서는 응답자들이 설문에 응답한 시점이 같고, 자기 보고식 설문지방식을 사용하여 변수들을 측정하였기 때문에 동일 방법 편의 문제가 발생할 수 있다. 이를 확인하기 위해 단일요인 검증을 시행하였고 사용된 측정 변수들을 모두 투입하여 Harman's test를 실시한 결과, 전체 분산에 대한 설명이 28.97%였으므로 동일 방법 편의에 의한 영향이 없는 것으로 판단하였다(Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

## IV. 분석 결과

### 4.1 기술통계와 상관관계분석

기술통계분석 및 상관관계분석 결과는 <Table 1>과 같다. 사용된 변수들의 상관관계 분석 결과, 이직 의도는 침묵 행동과 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다( $r=0.212, p < 0.01$ ). 또한, 직급은 침묵 행동과 부(-)의 상관관계( $r=-0.145, p < 0.05$ )가 있었으나, 친교 네트워크의 중심성과 침묵 행동의 상관관계는 유의하지 않았다( $r=-0.023, n.s.$ ). 다음으로 설문에서 사용한 측정항목의 타당성 검증을 위해 이직 의도(5문항), 침묵 행동(3문항), 리더-멤버 교환관계(9문항), 신경증(3문항)에 대해 확인적 요

<Table 1> 기술통계 및 상관관계분석 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 침묵 행동	2.60	0.52										
2. 성별 <sup>a</sup>	0.53	0.50	-0.002									
3. 연령 <sup>b</sup>	3.67	1.39	0.015	0.268**								
4. 조직 근속기간 <sup>c</sup>	66.24	66.81	-0.039	0.104	0.499**							
5. 조직 규모 <sup>d</sup>	3538.65	7444.69	0.090	0.208**	0.073	0.042						
6. 팀 규모	6.78	2.81	-0.088	-0.122	-0.009	0.171*	-0.252**					
7. 리더-멤버 교환관계	3.56	0.64	-0.082	0.199**	-0.031	-0.048	0.127	0.041				
8. 신경증	3.31	0.77	-0.205**	0.196**	0.131	0.057	0.102	-0.002	0.140*			
9. 이직 의도	2.56	0.82	0.212**	-0.149*	-0.234**	-0.120	-0.027	-0.002	-0.303**	-0.361**		
10. 직급 <sup>e</sup>	0.25	0.44	-0.145*	0.300**	0.569**	0.270**	0.101	-0.076	0.180*	0.261**	-0.265**	
11. 친교 네트워크 중심성	0.44	0.30	-0.023	0.151*	0.068	0.001	0.027	-0.300**	0.146*	0.119	-0.151*	0.125

N=201, \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

a.성별:남성-1, 여성-0, b.연령:1-만20-24세, 2-만25-29세, 3-만30-34세, 4-만35-39세, 5-만40-44세, 6-만45-49세, 7-만50-54세, 8-만55세 이상, c.조직 근속기간:개월, d.조직 규모:종업원 수, e.직급:0-하위직급(사원, 대리, 과장), 1-상위직급(차장, 부장, 임원급 이상)

인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 사용된 변수들의 적합도 지수는  $\chi^2=212.214(df=159, p < 0.01)$ ,  $Q=1.335$ ,  $CFI=0.971$ ,  $TLI=0.965$ ,  $RMSEA=0.041$ 로 나타나, 비교적합지수(CFI)와 터커-루이스지수(TLI)가 0.90 이상, 근사오차평균자승제곱근(RMSEA)은 0.05 이하로 종합적으로 적합도 기준을 충족하는 것으로 나타났다(Hong, 2000).

#### 4.2 가설 검증

위계적 회귀분석을 통한 가설 검증 결과는 <Table 2>에 제시된 바와 같다. 먼저 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 효과는 표준화 회귀계수( $\beta$ )가 0.166으로  $p < 0.05$  수준에서 유의한 것으로 나타났다(모형 2). 따라서 조직 구성원의 이직 의도가 침묵 행동

에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것으로 예상한 가설 1은 지지되었다. 다음으로 이직 의도의 영향이 공식적 지위를 반영하는 직급과 비공식 지위를 반영하는 친교 네트워크 중심성에 의해 조절될 것으로 예상한 가설 2와 가설 3의 검증 결과는 <Table 2>를 통해 확인할 수 있다. 가설 2에서는 이직 의도와 침묵 행동 사이의 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 직급이 높은 경우에 보다 강화될 것으로 예상하였는데, 모형 3에 제시된 바와 같이 직급의 조절 효과 가설은 지지되었다( $\beta=0.383, p < 0.05$ ). 마지막으로 친교 네트워크 중심성의 조절 효과를 예측한 가설 3의 경우에도 표준화 회귀계수가 0.411( $p < 0.05$ )로 유의하게 나타나 역시 지지되었다(모형 4). 이러한 결과를 통해 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 정(+)<sup>1</sup>의 영향은 친교 네트워크 중심성이 높을수록 더 강하게 나타남을 확인하였다.

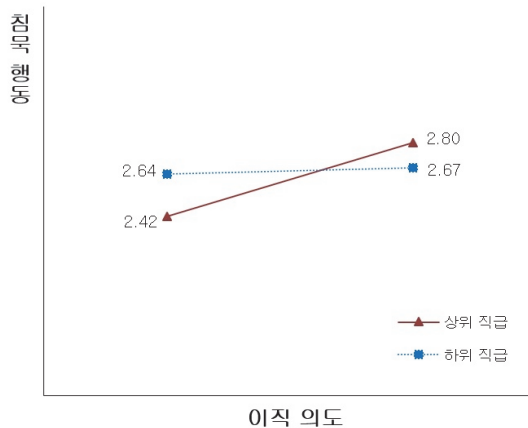
<Table 2> 침묵 행동에 대한 회귀분석 결과

변수	1	2	3	4
성별	0.016	0.014	0.048	0.029
연령	0.057	0.089	0.177 <sup>+</sup>	0.066
조직 근속기간	-0.057	-0.052	-0.031	-0.028
조직 규모	0.103	0.094	0.080	0.119
팀 규모	-0.047	-0.052	-0.058	-0.041
리더-멤버 교환관계	-0.068	-0.022	-0.006	-0.033
신경증	-0.214 <sup>**</sup>	-0.164 <sup>*</sup>	-0.133 <sup>+</sup>	-0.133 <sup>+</sup>
이직 의도		0.166 <sup>*</sup>	0.081	0.163 <sup>*</sup>
직급			-0.561 <sup>**</sup>	
친교 네트워크 중심성				-0.387 <sup>+</sup>
이직 의도×직급			0.383 <sup>*</sup>	
이직 의도×친교 네트워크 중심성				0.411 <sup>*</sup>
$R^2$	0.066	0.087	0.127	0.105
$F$	1.946 <sup>+</sup>	2.282 <sup>*</sup>	2.774 <sup>**</sup>	2.240 <sup>*</sup>
$\Delta R^2$		0.021 <sup>*</sup>	0.018 <sup>*</sup>	0.019 <sup>*</sup>

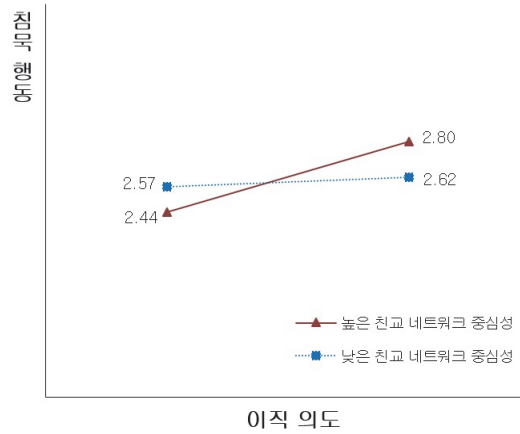
<sup>+</sup> $p < 0.10$ , <sup>\*</sup> $p < 0.05$ , <sup>\*\*</sup> $p < 0.01$

이직 의도와 침묵 행동 관계에서 직급과 친교 네트워크 중심성의 조절 효과 양상은 다음 <Figure 2>와 <Figure 3>을 통해 좀 더 상세히 확인할 수 있다. 직급의 조절 효과를 보여주는 <Figure 2>에 의하면 상위직급의 경우에는 이직 의도가 커짐에 따라 침묵 행동이 증가하지만, 하위직급의 경우에는 이러한 효과가 거의 보이지 않았다. 즉 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 정(+)의 효과는 상위직급일수록 더 강하게 나타남을 확인하였다.

다음으로 <Figure 3>은 친교 네트워크 중심성 수준에 따른 이직 의도와 침묵 행동의 관계를 보여주고 있다. 제시된 바와 같이, 팀 내 친교 네트워크 중심성이 높은 집단에서는 이직 의도가 커질수록 침묵 행동이 증가하는 것으로 나타났지만 중심성이 낮은 집단에서는 그렇지 않았다. 즉 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 정(+)의 영향은 친교 네트워크 중심성이 높을 때 더 강하게 나타남을 확인할 수 있었다.



<Figure 2> 이직 의도와 침묵 행동 관계에서 직급의 조절 효과



<Figure 3> 이직 의도와 침묵 행동 관계에서 친교 네트워크 중심성의 조절 효과

## V. 토의 및 결론

우리는 구성원의 적극적인 철회적 태도인 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향과 그 관계에서 구성원의 사회적 지위가 갖는 조절 효과에 대해 살펴보았다. 연구 결과는 다음과 같다. 먼저 조직 내 개인이 이직 의도가 있을수록 침묵 행동을 더 하는 것으로 나타났다. 또한 구성원의 이직 의도가 클수록 침묵 행동을 더 하는 효과는 그 개인의 사회적 지위가 높을수록, 즉 조직 내에서 공식적 지위인 직급이 높거나 비공식 지위인 팀 내 친교 네트워크 중심성이 클수록 더 강하게 나타나는 조절 효과를 확인하였다. 본 연구의 결과는 이직하고자 하는 의사가 있지만, 실제 실행하지는 않고 조직에 남아있는 구성원은 침묵 행동을 더 하게 되고, 그 개인의 공식 및 비공식 지위는 침묵의 촉진제가 될 수 있다는 것을 보여주고 있다.



## 5.1 연구의 시사점

발언과 침묵에 관한 지난 연구는 조직의 문제점 해결 방안에 대한 의견을 표명하는 발언 행동이 조직시민행동처럼 조직에 도움이 되는 친사회적 행동이지만, 의견을 표명한 당사자에게 이후에 불이익이 생길 가능성이 더 크기 때문에 조직 내에서 위협을 무릅쓴 소수만이 하는 적극적인 행동이라는 것을 강조한다. 이들은 조직 구성원 대부분은 조직의 문제에 대해 자신의 의견이 있더라도 이에 대해 발언하기보다는 소극적으로 침묵을 지킨다고 보았다(Morrison, 2014). 침묵은 발언 행동의 부재이고 적극적으로 발언 행동을 하지 않은 상태이며 행동으로 드러나지 않기 때문에 발언 행동에 비해 다른 사람들이 관찰하기도 어렵다는 것이다(Detert & Burris, 2007). 그러나 최근 들어 침묵은 단순히 발언 행동을 하지 않는 상태가 아니라 발언 행동과 구분되는 개념이며 따라서 발언 행동과 침묵 행동을 야기하는 선행요인도 다르다는 주장이 제기되고 있다(Sherf et al., 2021; Van Dyne et al., 2003). 침묵 행동이 단순히 소극적으로 발언 행동을 안 하는 것이 아니라 개인이 가진 여러 동기에 의해서 목적성을 가지고 적극적으로 보이는 철회 행동이라는 것이다(Brinsfield, 2013; Burris et al., 2008; Stouten et al., 2019). 연구자들은 조직 구성원이 발언의 위협성과 유용성을 저울질한 결과 자신이 불이익을 받을 가능성이 크기 때문에 침묵하거나(Morrison et al., 2015; Pinder & Harlos, 2001), 조직 내 동료나 조직이 혜택을 받도록 하려고 일부러 정보 제공이나 문제 제기를 철회하며(Van Dyne et al., 2003), 자신의 이익을 취하기 위해 의식적으로 관련 정보를 제공하지 않는다고 주장해왔다(Knoll & van Dick, 2013a).

침묵 행동의 선행요인에 관한 최근 연구 흐름에서 제시한 방향에 따라, 본 연구는 침묵이 수동적이기만 한 것은 아니며(Parke, Tangirala, Sanaria, & Ekkirala, 2022), 이직 의도 수준에 따라 달라지는 조직과의 교환관계 평가 및 인지적 조화상태를 회복하려는 노력 등이 복합적으로 작용하여 결정되는 자발적 행동 성격을 지니고 있다는 것을 보여주었다. 지금까지 조직 구성원이 침묵하는 이유에 관한 많은 연구가 이루어져 왔지만 발언 행동에 관한 연구에 비해 침묵 행동의 선행요인 연구는 아직 부족한 실정이고, 따라서 더 많은 후속 연구가 필요하다는 주장이 제기되고 있다(Brinsfield, 2013; Hao et al., 2022; Sherf et al., 2021). 우리 연구는 의식적이면서, 철회적이고 부정적인 저관여 태도인 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향을 이론적이고 실증적으로 보여주었다는 점에서 침묵 행동의 의도적이고, 능동적인 특성의 다양한 측면을 이해하려는 최근 연구 흐름에 의미 있는 공헌을 하였다.

조직 내 사회적 지위인 직급과 친교 네트워크 중심성의 조절 효과도 중요한 이론적 시사점을 지닌다. 지위 연구에서는 공식 지위와 비공식 지위가 보내는 상황적 신호가 상이할 수 있다는 견해가 있다(Fang & Shaw, 2009). 지위 원천의 공식성에 따른 차별적 효과의 가능성과 관련하여, 본 연구는 조직이 합법적으로 부여하는 공식 지위인 직급(Astely & Sachdeva, 1984)과 장기간에 걸친 반복적 상호작용으로 부여된 비공식 지위인 네트워크 중심성(Freeman, 1979)을 함께 고려하여 조직 내 사회적 지위가 침묵 행동에 미치는 영향에 대한 포괄적인 탐색을 시도하였다. 연구 결과는 침묵 행동 발현에 있어서는 공식 및 비공식 지위 모두가 이직 의도와 침묵 행동 간의 관계를 강화하는 촉진제로 작용함을 보여주고 있다.

사회적 지위가 침묵 행동에 미치는 이러한 영향은

지위와 침묵 행동과의 관계에 관한 지난 연구들과는 다른 결과를 보여주고 있다. 지금까지의 연구는 침묵은 권력의 차이로 인해 발생할 수 있으므로 권력은 침묵의 선행요인이 될 수 있으며, 조직에서 지위가 높거나, 권력이 높은 경우에는 침묵하기보다는 적극적으로 행동하거나 발언 행동을 보일 가능성이 크다는 연구 결과를 보여주었다(Botero & Van Dyne, 2009; Islam & Zyphur, 2005; Morrison & Rothman, 2009). 그렇지만 이직 의도가 있는 경우에는 이러한 지위에 의한 효과가 달라질 수 있다. 즉, 상대적으로 높은 이직 의도가 있으면서 조직에서 높은 지위나 권력을 차지하고 있는 구성원들은 기존의 위험회피와 효능감에 의한 침묵과 발언 선택이 아닌 자율적이고 적극적인 침묵을 선택할 수 있다는 점에서, 이러한 차별적 효과를 보여주는 본 연구 결과는 침묵 행동의 의도적이고 능동적인 측면에 관한 흥미롭고 의미 있는 공헌이라고 하겠다.

또한 우리 연구는 침묵 행동에 대한 사회구조적인 관점 논의를 강화하는 데에도 기여하는 바가 있다. 침묵 행동의 선행요인에 관한 연구는 지금까지 성격, 동기, 정서 등 개인 특성에 초점을 두는 경향이 있고, 일부 선행 연구가 있기는 하지만(Milliken et al., 2003; Park & Oh, 2019) 상대적으로 사회구조적인 관점에서 살펴본 연구가 부족한 상황이다. 발언 분야에서 구성원이나 리더의 중심성, 집단수준의 네트워크 밀도 등 네트워크 특성의 효과에 대한 검증이 이어지고 있는 현상이 말해주듯(Chung, Kim, & Ko, 2019; Venkataramani et al., 2016), 침묵 행동 역시 사회적이고 관계적인 속성을 지니고 있으므로(Morrison, 2014; Rosen & Tesser, 1970) 사회적 지위, 직급, 사회적 네트워크와 같은 사회구조적인 관점에서 침묵 현상을 조망해 볼 필요성이 크다. 이런 점에서 '왜 사람들이 중요할 수도 있

을 의견이 있음에도 이를 공유하지 않기로 하는가'의 질문에 대한 단서를 탐색하면서 사회네트워크 구조의 역할을 살펴본 우리 연구는 두 연구 분야 간 연결을 시도했다는 점에서 이론적 의의가 있다.

지금까지 이직 의도에 관한 연구는 주로 이직 의도가 실제 이직으로 이어지는가, 그리고 이 과정에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 규명하는 데 초점을 두어왔다(Allen et al., 2005). 반면 이직 의도를 가지고 아직 조직에 남아 있는 구성원의 태도와 행동에 관한 연구는 매우 부족한 상황이다. 일찍이 Bowen(1982)이 '이직 의도가 이직 외에 다른 직무 행동을 설명하는 유용한 변수가 될 수 있을까?'라는 질문을 던진 이후, 이직 의도의 결과가 조직에 미칠 영향의 중요성을 고려해야 한다는 요구가 이어지고 있다(Brien, Thomas, & Hussein, 2015; Christian & Ellis, 2014; Krishnan & Singh, 2010; Withey & Cooper, 1989). 이런 점에서 이직 의도와 침묵 행동 간의 관계 연구는 침묵 연구뿐만 아니라 이직 의도 연구 차원에서도 의의가 있다. 우리 연구는 이직 의도가 큰 구성원이 자신의 견해 표명을 통해 조직 문제를 개선할 수 있는 상황 앞에서 내리는 개인적 행동 선택이 이직 의도가 낮은 평범한 조직 구성원과 어떻게 다른가에 대한 이론적, 실증적인 결과를 제시했다는 점에서 조직을 떠나고자 하는 의도는 있으나 실제로 떠나지는 않은(혹은 떠나지 못한) 구성원들이 조직에서 보이는 행동을 이해하는 데 공헌한 의미 있는 연구라고 할 수 있다.

또한 우리 연구는 개인의 의도가 행동으로 전환되는 과정에서 친구 네트워크 중심성이 행하는 역할을 조명했다는 점에서 사회 네트워크 이론 관점에서 이직 의도 연구에 이론적 공헌을 했다. 네트워크 중심성은 그 위치를 점하고 있는 개인의 정보와 자원에 대한 접근( Brass & Burkhardt, 1993; Freeman,

1979), 조직 내 사회적 관계에서 제공받는 사회적 지원(Feeley, Moon, Kozey, & Slowe, 2010; Venkataramani, Labianca, & Grosser, 2013), 연결 관계 관리 부담(Balkundi & Kilduff, 2005) 등 다양한 기회나 제약과 관계되므로, 개인의 의도가 행동에 이르는 과정에서 중요한 경계조건으로 작용할 수 있다. 그러나 이직 의도가 이직에 이르는 과정에서 친교 네트워크 중심성의 조절 효과를 확인한 Vardaman et al.(2015)을 제외하고는 의도-행동 관계에서 개인이 다른 사람들과 맺고 있는 사회네트워크 특성의 효과를 살펴본 시도는 그리 많지 않다. Vardaman et al.(2015)에서는 구성원의 친교 네트워크 중심성이 높을수록 이직 의도가 실제 이직에 미치는 영향이 약화되는 조절 효과가 나타났는데, 본 연구의 경우에는 친교 네트워크 중심성이 높을수록 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향이 더 강화되는 조절 효과가 나타났다. 두 연구의 결과는 같은 친교 네트워크 내향 중심성의 조절 효과라도 이직 실행자의 '이직 행동'에 대한 효과와 조직에 머무는 잔류자의 행동인 '침묵 행동'에 대한 효과는 다르게 나타날 수 있음을 우리에게 보여준다. 동시에 이들은 조절의 방향은 다르지만 모두 친교 관계라는 귀중한 사회적 자본의 손실을 최소화하고자 하는 개인의 선택이 반영된 결과로 볼 수 있다. 이직 연구에서 사회네트워크 특성의 중요성은 이미 강조되어 왔는데(Mossholder, Settoon, & Henagan, 2005), 이처럼 본 연구는 조직 구성원 이직 의도가 행동으로 전환되는 과정에서 네트워크 중심성의 역할에 대한 새로운 통찰을 제공하고 있다.

본 연구의 결과는 또한 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 구성원 이직 의도와 관련하여 최근 연구나 언론의 관심은 MZ세대나 신입사원처럼 상대적으로 지위가 낮은 구성원에 치중된 측면이 있다

(e.g., Doden, Pfrombeck, & Grote, 2023; Wang, Du, Yu, Meng, & Wu, 2021; Yoo & Lee, 2022). 반면 조직을 떠나고자 하는 고위 관리자들이나, 팀 내에서 많은 영향력을 행사할 수 있는 스타 직원들에 관한 관심은 다소 부족하였다. 본 연구는 이직 의도 문제가 모든 지위 수준에서 의미를 지닌다는 점을 강조하며, 이직 의도라는 조직에 대한 부정적 태도를 지닌 고위 관리자들이나 스타 직원들이 지위가 제공하는 권력과 배태성으로 인해 침묵을 선택할 수 있는 기회와 동기를 지니고 더 강하게 조용한 퇴사 중일 수 있음을 보여주었다. 지위가 높은 구성원들이 이직 의도를 갖게 되었을 때, 이들의 행동과 태도가 조직에 더 큰 부정적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 이들이 조직 내에서 보이는 침묵 행동에 관한 관심을 높여야 한다는 실무적 시사점을 제공한다.

또한 본 연구를 통해 관리자들이, 이직 의도를 지닌 구성원이 조직에서 철퇴적이거나 부정적으로 행동할 가능성을 염두에 두고, 적절한 개입을 통해 이를 예방하는 방안에 대해 생각해볼 수 있다. 인적자원을 유지하고 관리하는 차원에서 구성원이 지닌 이직 의도 수준에 관심을 두고, 고위험군의 불만이나 의견을 잘 수렴하여 원활한 의사소통을 할 수 있는 창구를 마련하는 것이 무엇보다 필요할 것이다. 조직에서 구성원들이 침묵을 행사하고 있다는 것은 이미 이직에 대해 생각하고 있을 수 있다는 것을 시사하므로 이들에 대해 보다 잘 관찰하고 관리 감독해야 한다. 조직 내에서 중요한 위치에 있으면서 많은 직무와 역할을 수행하고 있는 임원과 비공식 리더들이 조직을 떠나면 조직이 엄청난 비용과 손실을 감당해야 하므로, 누구보다도 많은 스트레스를 받는 고위 관리자나 스타 직원들이 조직 내에서 편안하게 의사소통하고 조직에 이바지할 수 있는 방안을 마련하는 것이 중요하다.

특히 최고경영진이나, 인사담당자들은 언제든지 구성원들의 어떤 고충이나 이야기도 들을 준비가 되어 있어야 하며, 조직에 부정적인 태도를 갖고 있는 구성원들이 보내는 어떤 작은 신호라도 놓치지 않고 열린 자세로 수용하고자 한다는 것을 구성원들에게 적극적으로 알려서, 그들이 조직에 애착을 갖고, 앞으로의 발전 방향에 대해 자유롭게 편안하게 논의할 수 있는 창구를 마련해야 한다. Netflix사는 부검 메일(postmortem e-mails) 제도를 통해 이직 또는 해고 등으로 회사를 떠나는 직원들로부터 회사를 떠나는 이유, 아쉬운 점, 회사에서 배운 점 등에 대한 정보를 구하고 이를 전사적으로 공유하고 있다(Shin, 2020). 이는 회사를 떠나는 이들이야말로 조직개선에 필수적인 제안의 보고라고 인식하기 때문이고 이를 토대로 회사의 문제를 해결하겠다는 회사의 의지를 남아 있는 직원들에게 보여주는 적극적인 정책이라고 할 수 있겠다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

우리 연구는 여러 이론적, 실무적 의의가 있지만 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 횡단 연구설계로 수집된 자료를 실증 분석에 사용하였기 때문에 역인과관계 가능성이 있을 수 있다. 기존 연구도 침묵 행동이 구성원의 조직몰입, 직무만족, 이직 의도에 영향을 준다는 것을 보여주고 있으므로(Hao et al., 2022; Vakola & Bouradas, 2005) 우리는 역방향 인과관계 설명의 가능성을 부정하지는 않는다. 그러나 우리는 더 많은 연구가 직무 태도나 동기에 의해 구성원이 적극적인 침묵 행동이나 발언 행동을 한다는 것을 보여주고 있다는 점에서 이직 의도라는 의식적이고 철회적 태도가 침묵 행동에 영향을 미치는 인과관계가 있다고 주장한다. 향후 연구에서는 이직

의도 등의 직무 태도와 직급과 사회네트워크 중심성과 같은 사회적 지위가 어떻게 개인의 침묵 행동에 영향을 주고 다시 침묵 행동의 결과가 그 개인의 직무 태도와 사회적 지위에 영향을 주는가를 종단적 연구설계를 통해 보여줌으로써 이 변수 간의 인과관계에 대한 포괄적인 이해를 할 수 있을 것이다(cf. Tröster et al., 2019). 또한 통제변수를 포함한 변수 대부분이 참여자의 자기 보고식 설문지에 의해 측정되었기 때문에 동일 원천 편향 문제에서 완전히 자유롭지는 않다. 그러나 주요 변수 중 직급은 공식적으로 부여된 것이고, 친교 네트워크 중심성은 참여자가 설문지에서 자신의 친교 관계를 응답한 정보에 기반한 외향 연결 중심성(out-degree centrality)이 아니라 네트워크 내 다른 행위자들의 친교 관계에 대한 평가가 모인 결과로 결정되는 내향 연결 중심성(in-degree centrality)으로 측정하였으므로 이러한 문제를 보완할 수 있었다. 아울러 이직 의도와 침묵 행동은 당사자만이 답할 수 있는 본질적 특성이 있는 개념이어서 참여자의 자기 보고식 설문지로 측정하는 것이 일반적이다(Tangirala & Ramanujam, 2008). 또한 Podsakoff et al.(2012)이 동일 원천 편향 문제의 한 해결 방안으로 제안한 Harman의 단일요인검증을 통해 이 문제가 우려할만한 수준은 아님을 확인하였으므로, 본 연구의 주요 인과관계를 설명하는 데 크게 무리가 되지 않는다고 판단할 수 있다.

본 연구에서는 이직 의도와 사회적 지위가 침묵 행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다수 기존 연구들처럼 침묵 행동을 단일 개념으로 정의하여 전체적으로 평가하는 측정을 사용하였다. 그러나 침묵 행동을 개인의 동기에 따른 유형별로 개념적으로 구분하고 개별 유형별로 측정하여 각각의 차별적 효과를 봐야 한다는 주장도 제기되고 있으므로(cf. Knoll

& van Dick, 2013a), 향후 연구에서는 이직 의도가 다양한 유형별 침묵 행동에 미치는 차별적 효과에 대해 살펴볼 필요가 있다. 이직 의도는 의식적이며 조직에 대해서는 부정적이고 철회적인 태도이다. 따라서 이직 의도는 다른 유형의 침묵보다 자신의 이익을 취하기 위해 정보를 제공하지 않거나 의견을 제시하지 않는 기회주의적 침묵(Knoll & van Dick, 2013a)이나 조직 관련 이슈에 관여하지 않거나 상관하지 않고 싶어 하는 분리적 침묵(disengaged silence)(Brinsfield, 2013)에 상대적으로 더 큰 영향을 줄 수 있을 것이다.

또한 향후 연구에서는 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향에 대한 다른 조절 요인에 관한 탐구가 이어져야 할 것이다. 예를 들어 본 연구에 포함된 친구 네트워크 중심성 외에 부정적 네트워크 중심성(negative network centrality)의 역할도 살펴볼 수 있다. 부정적 네트워크는 구성원들의 부정적 관계에 대한 것으로서(Labianca, 2014; Labianca & Brass, 2006), 선행 연구에 의하면 적대적이거나 부정적인 네트워크에서 내향 중심성이 높은 사람은 주변인들로부터 따돌림 당하거나 사회적으로 배척되는 경향이 있고, 리더십을 보일 기회가 제한된다(Balkundi, Kilduff, & Harrison, 2011; Venkataramani et al., 2013). 이러한 네트워크 내용적 특성을 고려할 때, 우선 침묵 행동을 통한 사회적 자본 손실 방지 측면에서 생각해보면 본 연구에서 검증된 친구 네트워크 중심성 효과의 경우와는 달리, 부정적 네트워크 중심성이 높은 경우에 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향은 더 약하게 나타날 가능성이 존재한다. 부정적 네트워크 중심성이 높은 이들의 경우, 문제를 지적하는 발언으로 인해 설사 갈등이 야기되거나 상대가 곤란해지더라도(Detert & Edmondson, 2011; Liang et al., 2012), 그

로 인해 단절되는 관계는 자신에게 긍정적 결과를 제공해주거나 이직 후에도 유지하고 싶은 관계가 아니므로 발언의 잠재적 비용이나 침묵의 잠재적 효과를 그리 크게 평가하지 않기 때문이다. 하지만 조직에서 심리적으로 분리되고 주변에서 배척된 구성원이 보일 수 있는 기회주의적 행동 측면에서 생각해보면, 부정적 네트워크 중심성이 높은 경우에 이직 의도가 침묵 행동에 더 강한 정(+ )의 영향을 미칠 가능성 역시 배제할 수 없다. 인간은 부정적 감정을 느끼는 이들에게 반발심과 사회적 거리감을 느끼게 되고 회피하려는 경향이 있으므로, 부정적 관계를 통해서 정보 전이가 감소하게 된다(Harrigan & Yap, 2017). 즉 이직 의도가 큰 구성원이 부정적 네트워크 중심성이 높으면 동료들에 대한 반발심이나 거리감으로 인해 침묵 행동을 선택할 가능성이 증가할 수 있다는 것이다. 실제로 개인이나 조직의 기회주의적 침묵 행동(Knoll & van Dick, 2013a)이나 전략적 침묵 행동(Carlos & Lewis, 2018; Parke et al., 2022) 연구들은 다른 이에게 해가 될지라도 자신의 이익을 달성하기 위해서 침묵 행동에 이를 수 있음을 확인한 바 있다. 부정적 네트워크 중심성의 조절 효과가 이러한 두 가지 가능성 중 과연 어느 방향으로 나타날지 실증적 확인이 필요하다. 본 연구에서는 침묵 행동의 자발적, 능동적 측면에 관한 연구의 필요성을 강조한 최근 침묵 행동 연구의 흐름을 토대로 구성원의 의식적, 철회적, 저관여적 태도인 이직 의도가 침묵 행동에 미치는 영향을 실증적으로 탐구했다. 향후 관련 후속 연구를 통해 조직 내 침묵 행동의 다양한 본질에 대해 이해가 확장되기를 기대한다.

## 참고문헌

- Allen, D. G., V. Peltokorpi, and A. L. Rubenstein (2016), "When "Embedded" Means "Stuck": Moderating Effects of Job Embeddedness in Adverse Work Environments," *Journal of Applied Psychology*, 101(12), pp.1670-1686.
- Allen, D. G., K. P. Weeks, and K. R. Moffitt(2005), "Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion," *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp.980-990.
- Ashforth, B. E., and V. Anand(2003), "The Normalization of Corruption in Organizations," *Research in Organizational Behavior*, 25, pp.1-52.
- Astely, W. G., and P. S. Sachdeva(1984), "Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis," *Academy of Management Review*, 9(1), pp.104-113.
- Balkundi, P., and M. Kilduff(2005), "The Ties That Lead: A Social Network Approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(6), pp.941-961.
- Balkundi, P., M. Kilduff, and D. A. Harrison(2011), "Centrality and Charisma: Comparing How Leader Networks and Attributions Affect Team Performance," *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp.1209-1222.
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal(1997), "The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles," *California Management Review*, 40(1), pp. 92-116.
- Bendersky, C., and J. Pai(2018), "Status Dynamics," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, pp.183-199.
- Berg, J. M., A. Wrzesniewski, and J. E. Dutton(2010), "Perceiving and Responding to Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity," *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), pp.158-186.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Blau, G.(2007), "Does a Corresponding Set of Variables for Explaining Voluntary Organizational Turnover Transfer to Explaining Voluntary Occupational Turnover?," *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), pp.135-148.
- Bliese, P. D.(2000), "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregations and Analysis," K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski, eds. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 349-381.
- Borgatti, S. P., & R. Cross(2003), "A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks," *Management Science*, 49(4), pp.432-445.
- Borgatti, S. P., and D. S. Halgin(2011), "On Network Theory," *Organization Science*, 22(5), pp. 1168-1181.
- Botero, I. C., and L. Van Dyne(2009), "Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia," *Management Communication Quarterly*, 23(1), pp.84-104.
- Bowen, D. E.(1982), "Some Unintended Consequences of Intention to Quit," *Academy of Management Review*, 7(2), pp.205-211.

- Brass, D. J., and M. E. Burkhardt(1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal*, 36(3), pp.441-470.
- Brass, D. J., K. D. Butterfield, and B. C. Skaggs (1998), "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective," *Academy of Management Review*, 23(1), pp.14-31.
- Brien, A., N. Thomas, and A. S. Hussein(2015), "Turnover Intention and Commitment as Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry," *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), pp.357-381.
- Brinsfield, C. T.(2013), "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures," *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), pp.671-697.
- Burkus, D.(2016), "Former Colleagues Are More Valuable than You Think," *Harvard Business Review*, Digital Articles, pp.2-4.
- Burris, E. R., J. R. Detert, and D. S. Chiaburu(2008), "Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice," *Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp.912-922.
- Burt, R. S.(1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Bush, M.(2022), "Quiet Quitting: Four Strategies to Correct the Course," *AMA Quarterly*, Fall, pp.8-11.
- Carley, K. M., and D. Krackhardt(1996), "Cognitive Inconsistencies and Non-symmetric Friendship," *Social Networks*, 18(1), pp.1-27.
- Carlos, W. C., and B. W. Lewis(2018), "Strategic Silence: Withholding Certification Status as a Hypocrisy Avoidance Tactic," *Administrative Science Quarterly*, 63(1), pp.130-169.
- Chamberlin, M., D. W. Newton, and J. A. Lepine (2017), "A Meta-analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions," *Personnel Psychology*, 70(1), pp.11-71.
- Chen, G., R. E. Ployhart, H. C. Thomas, N. Anderson, and P. D. Bliese(2011), "The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions," *Academy of Management Journal*, 54(1), pp.159-181.
- Chou, S. Y., and T. Chang(2020), "Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification," *International Journal of Business Communication*, 57(3), pp.401-426.
- Christian, J. S., and A. P. Ellis(2014), "The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work," *Journal of Business Ethics*, 119, pp.193-208.
- Chung, H. S.(2013), "Discrimination between Silence and Voice Behavior in Measurement and the Incremental Validity," *Korean Journal of Culture and Social Issues*, 19(1), pp.1-17.
- Chung, M. H., J. Y. Kim, and Y. M. Ko(2019), "A Multilevel Study of Structural Antecedents of Voice Behavior: Effects of Social Networks and Group Status Conflict," *Yonsei Business Research*, 56(2), pp.103-133.
- Coleman, J. S.(1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, pp.95-120.
- Colquitt, J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. Porter, and K. Y. Ng(2001), "Justice at the

- Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425-445.
- Cook, I.(2021), "Who Is Driving the Great Resignation?," *Harvard Business Review Digital Articles*, pp.1-6.
- Cropanzano, R., E. L. Anthony, S. R. Daniels, and A. V. Hall(2017), "Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies," *Academy of Management Annals*, 11(1), pp.479-516.
- Curhan, J. R., J. R. Overbeck, Y. Cho, T. Zhang, and Y. Yang(2022), "Silence is Golden: Extended Silence, Deliberative Mindset, and Value Creation in Negotiation," *Journal of Applied Psychology*, 107(1), pp.78-94.
- Detert, J. R., and E. R. Burris(2007), "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?," *Academy of Management Journal*, 50(4), pp.869-884.
- Detert, J. R., and A. C. Edmondson(2011), "Implicit Voice Theories: Taken-for-granted Rules of Self-censorship at Work," *Academy of Management Journal*, 54(3), pp.461-488.
- Detert, J. R., and L. K. Treviño(2010), "Speaking up to Higher-ups: How Supervisors and Skip-level Leaders Influence Employee Voice," *Organization Science*, 21(1), pp.249-270.
- Doden, W., J. Pfrombeck, and G. Grote(2023), "Are "Job Hoppers" Trapped in Hedonic Treadmills? Effects of Career Orientations on Newcomers' Attitude Trajectories," *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), pp.64-83.
- Emerson, R. M.(1976), "Social Exchange Theory," *Annual Review of Sociology*, 2, pp.335-362.
- Fang, R., and J. D. Shaw(2009), "Self-monitoring, Status, and Justice-related Information Flow," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), pp.405-430.
- Farrell, D.(1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.596-607.
- Feeley, T. H., S. I. Moon, R. S. Kozey, and A. S. Slowe(2010), "An Erosion Model of Employee Turnover Based on Network Centrality," *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), pp.167-188.
- Freeman, L. C.(1979), "Centrality in Social Networks: I. Conceptual Classification," *Social Networks*, 1, pp.215-239.
- Friedman, R. A., and B. Holtom(2002), "The Effects of Network Groups on Minority Employee Turnover Intentions," *Human Resource Management*, 41(4), pp.405-421.
- Gould, R. V.(2002), "The Origins of Status Hierarchies: A Formal Theory and Empirical Test," *American Journal of Sociology*, 107(5), pp.1143-1178.
- Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25(2), pp.161-178.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom, and S. Gaertner(2000), "A Meta-analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management*, 26(3), pp.463-488.
- Guenter, H., B. Schreurs, I. H. van Emmerik, and S. Sun(2017), "What Does It Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?," *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), pp.49-77.



- Hao, L., H. Zhu, Y. He, J. Duan, T. Zhao, and H. Meng(2022), "When is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence," *Journal of Business and Psychology*, 37(5), pp.1039-1063.
- Haque, A., M. Fernando, and P. Caputi(2019), "The Relationship between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees," *Journal of Business Ethics*, 156, pp.759-774.
- Harrigan, N., and J. Yap(2017), "Avoidance in Negative Ties: Inhibiting Closure, Reciprocity, and Homophily," *Social Networks*, 48, pp.126-141.
- 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), pp. 161-177.
- Islam, G., and M. J. Zyphur(2005), "Power, Voice, and Hierarchy: Exploring the Antecedents of Speaking Up in Groups," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(2), pp. 93-103.
- Judge, T. A., A. Erez, J. E. Bono, and C. J. Thoresen (2003), "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure," *Personnel Psychology*, 56(2), pp.303-331.
- Kahn, R. L.(1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, 33(4), pp.692-724.
- Kilduff, M., and D. J. Brass(2010), "Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates," *The Academy of Management Annals*, 4(1), pp.317-357.
- Kim, Y. H., and Y. J. Kim(2016), *Social Network Analysis(4th Ed.)*, Parkyoungsa, Seoul.
- Kim, S. W., J. L. Price, C. W. Mueller, and T. W. Watson(1996), "The Determinants of Career Intent Among Physicians at a US Air Force Hospital," *Human Relations*, 49(7), pp.947-976.
- King, B. G., and E. J. Carberry(2018), "Reversed Riches and Matthew's Curse: The Liability of Status When Organizations Misbehave," *Journal of Management Inquiry*, 27(4), pp. 365-367.
- King, B. G., and M. McDonnell(2015), "Good Firms, Good Targets: The Relationship Among Corporate Social Responsibility, Reputation, and Activist Targeting," In K. Tsutsui and A. Lim (Eds.), *Corporate Social Responsibility in a Globalizing World*. (pp.430-454), Cambridge University Press, New York.
- Klotz, A. C., and M. C. Bolino(2022), "When Quiet Quitting is Worse Than the Real Thing," *Harvard Business Review*, pp.1-15.
- Knoll, M., R. J. Hall, and O. Weigelt(2019), "A Longitudinal Study of the Relationships between Four Differentially Motivated Forms of Employee Silence and Burnout," *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), pp.572-579.
- Knoll, M., and T. Redman(2016), "Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement," *Human Resource Management*, 55(5), pp.829-844.
- Knoll, M., and R. van Dick(2013a), "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates," *Journal of Business Ethics*, 113,

- pp.349-362.
- Knoll, M., and R. van Dick(2013b), "Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Effect of Organizational Identification," *Journal of Positive Psychology*, 8(4), pp.346-360.
- Krackhardt, D.(1992), "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations," *Journal of Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, pp.216-239.
- Krackhardt, D.(1999), "The Ties that Torture: Simmelian Tie Analysis in Organizations," *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), pp.183-210.
- Krishnan, S. K., and M. Singh(2010), "Outcomes of Intention to Quit of Indian IT Professionals," *Human Resource Management*, 49(3), pp. 421-437.
- Krugman, P.(2021), "The Revolt of the American Worker," *The New York Times*, October 14. <https://www.nytimes.com/2021/10/14/opinion/workers-quitting-wages.html>.
- Kundu, S., and S. Nag(2021), "Employee Engagement: Factors and Recommendations for Enhancing Employee Engagement during COVID-19 Pandemic," *Journal of Strategic Human Resource Management*, 10(3), pp.25-32.
- Labianca, G.(2014), "Negative Ties in Organizational Networks," in D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, and S. P. Borgatti(Eds.), *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*, Emerald Group Publishing, Ltd., Bingley, England, pp.239-259.
- Labianca, G., and D. J. Brass(2006), "Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations," *Academy of Management Review*, 31(3), pp.596-614.
- Lawler, E. J., and S. R. Thye(1999), "Bringing Emotions into Social Exchange Theory," *Annual Review of Sociology*, 25(1), pp.217-244.
- Lee, T. W., T. C. Burch, and T. R. Mitchell(2014), "The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness," *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.199-216.
- LePine, J. A., and L. Van Dyne(2001), "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability," *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), pp.326-336.
- Liang, J., C. I., Farh, and J. L. Farh(2012), "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-wave Examination," *Academy of Management Journal*, 55(1), pp.71-92.
- Lincoln, J. R., and J. Miller(1979), "Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relation Networks," *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp.181-199.
- Magee, J. C., and A. D. Galinsky(2008), "8 Social Hierarchy: The Self-reinforcing Nature of Power and Status," *The Academy of Management Annals*, 2(1), pp.351-398.
- Mai, K. M., A. P. Ellis, J. S. Christian, and C. O. Porter(2016), "Examining the Effects of Turnover Intentions on Organizational Citizenship Behaviors and Deviance Behaviors: A Psychological Contract Approach," *Journal of Applied Psychology*, 101(8), pp.1067-1081.
- Marsden, P. V.(2005), "Recent Developments in

- Network Measurement," *Models and Methods in Social Network Analysis*, pp.8-30.
- McDonnell, M. H., and B. G. King(2018), "Order in the Court: How Firm Status and Reputation Shape the Outcomes of Employment Discrimination Suits," *American Sociological Review*, 83(1), pp.61-87.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison, and P. F. Hewlin (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why," *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1453-1476.
- Mitchell, T. R., B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablinski, and M. Erez(2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1102-1121.
- Mobley, W. H., S. O. Horner, and A. T. Hollingsworth (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp.408-414.
- Mölders, S., P. Brosi, M. Spörrle, and I. M. Welpé (2019), "The Effect of Top Management Trustworthiness on Turnover Intentions via Negative Emotions: The Moderating Role of Gender," *Journal of Business Ethics*, 156, pp.957-969.
- Morrison, E. W.(2011), "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research," *Academy of Management Annals*, 5(1), pp.373-412.
- Morrison, E. W.(2014), "Employee Voice and Silence," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp.173-197.
- Morrison, E. W., and F. J. Milliken(2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World," *Academy of Management Review*, 25(4), pp.706-725.
- Morrison, E. W., and N. B. Rothman(2009), "Silence and the Dynamics of Power," In J. Greenberg, and M. S. Edwards(Eds.), *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing, Bingley, England, pp.111-133.
- Morrison, E. W., K. E. See, and C. Pan(2015), "An Approach-inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness," *Personnel Psychology*, 68(3), pp.547-580.
- Mossholder, K. W., R. P., Settoon, and S. C. Henagan (2005), "A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors," *Academy of Management Journal*, 48(4), pp.607-618.
- Moynihan, D. P., and S. K. Pandey(2008), "The Ties that Bind: Social Networks, Person-organization Value Fit, and Turnover Intention," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), pp.205-227.
- Ng, T. W. H., and L. Lucianetti(2018), "Are Embedded Employees Active or Passive? The Roles of Learning Goal Orientation and Preferences for Wide Task Boundaries and Job Mobility in the Embeddedness - Voice Link," *Human Resource Management*, 57 (5), pp.1251-1269.
- Nikolaou, I., M. Vakola, and D. Bourantas(2008), "Who Speaks Up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior," *Personnel Review*, 37(6), pp.666-679.
- Oh, H., M. H. Chung, and G. Labianca(2004), "Group Social Capital and Group Effectiveness: The Role of Informal Socializing Ties," *Academy of Management Journal*, 47(6), pp.860-875.

- Oh, H., G. Labianca, and M. H. Chung(2006), "A Multilevel Model of Group Social Capital," *Academy of Management Review*, 31(3), pp.569-582.
- O'Leary, M. B., and M. Mortensen(2010), "Go (Con) figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams," *Organization Science*, 21(1), pp.115-131.
- Park, J. H., and M. J. Kim(2021), "A study on the effects of employee turnover intentions on silence," in proceeding of International Conference on *The Korean Academy of Business History*, Jincheon, KOREA.
- Park, J. H., and H. S. Oh(2019), "Social Structural Antecedents of Individual Silence Behaviors in Organizations," *Korean Journal of Management*, 27(2), pp.1-29.
- Park, J. H., M. J. Kim, and H. S. Oh(2021), When Silence is Golden: The Effects of Prosocial Silence on Generalized Self-efficacy and Leader-member Exchange, *Korean Management Review*, 50(2), pp.405-437.
- Parke, M. R., S. Tangirala, A. Sanaria, and S. Ekkirala(2022), "How Strategic Silence Enables Employee Voice To Be Valued and Rewarded," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, pp.1-18.
- Peltokorpi, V., D. G. Allen, and A. J. Shipp(2023), "Time to Leave? The Interaction of Temporal Focus and Turnover Intentions in Explaining Voluntary Turnover Behaviour," *Applied Psychology*, 72(1), pp.297-316.
- Piazza, A., and F. Castellucci(2014), "Status in Organization and Management Theory," *Journal of Management*, 40(1), pp.287-315.
- Pinder, C. C., and K. P. Harlos(2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice," In K. M. Rowland, and G. R. Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, JAI Press, New York, pp.331-369.
- Podolny, J. M.(2005), *Status Signals: A Sociological Study of Market Competition*. Princeton Univ. Press, Princeton, New Jersey.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and N. P. Podsakoff(2012), "Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It," *Annual Review of Psychology*, 63, pp.539-569.
- Rhodes, S. R., and M. Doering(1983), "An Integrated Model of Career Change," *Academy of Management Review*, 8(4), pp.631-639.
- Rosen, S., and A. Tesser(1970), "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect," *Sociometry*, 33(3), pp.253-263.
- Rousseau, D.(1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Ryan, K. and D. K. Oestreich(1991), *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sanders, K., P. T. Nguyen, D. Bouckennooghe, A. Rafferty, and G. Schwarz(2020), "Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees during COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), pp.289-293.
- Sauder, M., F. Lynn, and J. M. Podolny(2012), "Status: Insights From Organizational Sociology," *Annual Review of Sociology*, 38, pp.267-283.
- Scott, J.(2017), *Social Network Analysis(4th Ed.)*,

- Sage, London.
- Sherf, E. N., M. R. Parke, and S. Isaakyan(2021), "Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout," *Academy of Management Journal*, 64(1), pp.114-148.
- Shin, E. J.(2020), "It's Just..." The Real Reason for Leaving the Company that I Couldn't Say When I Resigned Is: Do You Know the Post-mortem E-mails?," *The Chosunilbo*. April 13, [https://www.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/04/12/2020041201694.html](https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2020/04/12/2020041201694.html).
- Smith, S.(2022), "Quiet Quitting: A Wake-Up Call For Better Management," *Personal Excellence*, 27(10), pp.15-16.
- Sparrowe, R. T., and R. C. Liden(2005), "Two Routes to Influence: Integrating Leader-member Exchange and Social Network Perspectives," *Administrative Science Quarterly*, 50(4), pp.505-535.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., and M. L. Kraimer(2001), "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups," *Academy of Management Journal*, 44(2), pp.316-325.
- Stouten, J., T. M. Tripp, R. J. Bies, and D. De Cremer(2019), "When Something is Not Right: The Value of Silence," *Academy of Management Perspectives*, 33(3), pp.323-333.
- Szatmari, B., D. Deichmann, J. van den Ende, and B. G. King(2021), "How to Prevent a Rising Star from Flaming Out," *Harvard Business Review Digital Articles*, pp.1-6.
- Takeuchi, R., Z. Chen, and S. Y. Cheung(2012), "Applying Uncertainty Management Theory to Employee Voice Behavior: An Integrative Investigation," *Personnel Psychology*, 65(2), pp.283-323.
- Tangirala, S., and R. Ramanujam(2008), "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate," *Personal Psychology*, 61(1), pp.37-68.
- Tett, R. P., and J. P. Meyer(1993), "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings," *Personnel Psychology*, 46(2), pp.259-293.
- Townsend, J., J. S. Phillips, and T. J. Elkins(2000), "Employee Retaliation: The Neglected Consequence of Poor Leader - member Exchange Relations," *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), pp.457-463.
- Tröster, C., A. Parker, D. Van Knippenberg, and B. Sahlmüller(2019), "The Coevolution of Social Networks and Thoughts of Quitting," *Academy of Management Journal*, 62(1), pp.22-43.
- Vakola, M., and D. Bouradas(2005), "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation," *Employee Relations*, 25(5), pp.441-458.
- Van Dyne, L. V., S. Ang, and I. C. Botero(2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs," *Journal of Management Studies*, 40, pp. 1359-1392.
- Vardaman, J. M., S. G. Taylor, D. G. Allen, M. B. Gondo, and J. M. Amis(2015), "Translating Intentions to Behavior: The Interaction of Network Structure and Behavioral Intentions in Understanding Employee Turnover," *Organization Science*, 26(4), pp.1177-1191.
- Venkataramani, V., G. Labianca, and T. Grosser (2013), "Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Or-

- ganizational Attachment," *Journal of Applied Psychology*, 98(6), pp.1028-1039.
- Venkataramani, V., L. Zhou, M. Wang, H. Liao, and J. Shi(2016), "Social Networks and Employee Voice: The Influence of Team Members' and Team Leaders' Social Network Positions on Employee Voice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, pp.37-48.
- Wang, Z., J. Du, M. Yu, H. Meng, and J. Wu(2021), "Abusive Supervision and Newcomers' Turnover Intention: A Perceived Workplace Ostracism Perspective," *Journal of General Psychology*, 148(4), pp.398-413.
- Wasserman, S., and K. Faust(1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, New York.
- Wayne, S. L. Shore, and R. Liden(1997), "Perceived Organisational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), pp.82-111.
- Welsh, D. T., R. Outlaw, D. W. Newton, and M. D. Baer(2022), "The Social Aftershocks of Voice: An Investigation of Employees' Affective and Interpersonal Reactions After Speaking Up," *Academy of Management Journal*, 65(6), pp.2034-2057.
- Whiteside, D. B., and B. J. Barclay(2013), "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes," *Journal of business ethics*, 116(2), pp.251-266.
- Withey, M. J., and W. H. Cooper(1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect," *Administrative Science Quarterly*, 34(4), pp.521-539.
- Witte, T., M. F. Sherman, and L. Flynn(2001), "Silencing the Self and the Big Five: A Personological Profile of Silent Women," *Psychological Reports*, 88(3), pp.655-663.
- Yoo S., and C. Lee(2022), "The Relationships among Turnover Intention, Organizational Justice, Pay Satisfaction, Support for Career Development and Work Engagement of the Millennial Generation and Z Generation Office Workers in Large-sized Enterprises," *KSLP*, 24(4), pp.1-41.
- Zaleznik, A.(1970), "Power and Politics in Organizational Life," *Harvard Business Review*, 48(3), pp.47-60.

- 
- The author Min Jeong Kim is a Professor of Organizational Behavior in the College of Business Administration at Chonnam National University. She received her Ph.D. from Ewha Womans University, majoring Organizational Behavior and Human Resource Management. Her research interests include intra-organizational social networks, mentoring, cognitive accuracy in network perception, and employee silence.
  - The author Hongseok Oh is a Professor of Organizational Behavior at the School of Business at Yonsei University. He received his Ph.D. from The Pennsylvania State University. His research focuses on the antecedents and consequences of intra- and inter-organizational networks, network change, groups, diversity, voice, and organizational control. He has been published in *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, and *Journal of Applied Psychology*.
  - The author Jeehye Park is a researcher at Yonsei Business Research Institute, a lecturer at Korea National University of Transportation and Kyunghee University. She received her B.A. in Psychology, M.A. and Ph.D. in Business Administration from Yonsei University. Her research areas include social networks, personality, incivility workplace behavior, voice and silence.