



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학석사 학위논문

조직공정성과 리더십이 조직침묵에

미치는 영향에 관한 연구

- 공공기관 권위주의적 리더십과 세대를
중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 대학원

공기업정책(학과 및 전공)

최명효(성명)

조직공정성과 리더십이 조직침묵에
미치는 영향에 관한 연구

- 공공기관 권위주의적 리더십과 세대를
중심으로 -

지도교수 정 광 호

이 논문을 공기업정책학석사 학위논문으로
제출함

2023년 05월

서울대학교 대학원
공기업정책(학과 및 전공)
최 명 효 (성명)

서울대학교의 석사 학위논문을 인준함
2023년 06월

위 원 장 _____ 최 태 현 (인)

부위원장 _____ 김 봉 환 (인)

위 원 _____ 정 광 호 (인)

국문초록

최근 우리나라의 정치·경제·사회 분야에 있어서 가장 중점적으로 논의되는 주제 중의 하나는 ‘공정과 상식’, ‘사회정의’와 같은 공정성 관련 이슈들이다. 공정성에 관한 논의가 우리나라에 크게 확산된 것에는 사회과학 도서로는 아주 드물게 밀리언셀러로 등극된 마이클 샌델 교수의 ‘정의란 무엇인가’라는 도서가 큰 계기가 되었지만 무엇보다도 우리사회에 존재하는 공정사회에 대한 희망과 불공정성에 대한 문제의식이 가장 큰 원인이 되었다고 지적할 수 있을 것이다. 조직공정성에 대한 논의는 이제 이념적이고, 철학적인 담론을 넘어 우리사회에서 부의 재분배와 보상체계 재편과 관련된 광범위한 영역에서 이루어지고 있다. 본 연구에서는 조직공정성의 가치가 사회역할에 미치는 긍정적인 효과에 주목하여 공공기관을 중심으로 조직공정성 인식수준과 그것이 조직침묵에 미치는 효과성을 탐색적으로 살펴보고자 하였다.

우리나라 공공기관의 조직문화를 고려하면 조직 구성원들이 침묵하는 연구에 대한 중요성은 결코 간과해서는 안된다. 다수의 연구를 통해 논의되어 온 한국의 조직문화의 주요 특징은 의식주의 및 형식주의, 권위주의, 가족주의 및 온정주의, 순응주의로 요약될 수 있다(김태룡, 2012; 김호섭·박천오, 2002). 이러한 조직문화는 우리나라 공공기관 구성원들의 침묵현상을 더욱 심화시킬 수 있다. 예컨대 권위주의 및 형식주의, 의식주의가 강한 경우, 직무와 관련하여 조직 구성원들의 보수적 행태를 유발하고 상사나 조직에 대한 충성하는 태도를 요구함으로써 조직 구성원들의 자유로운 의견소통이 어려운 분위기를 조성할 수 있다. 또한 가족주의 및 온정주의는 조직 내 관리자의 권위를 강화시킴으로써 조직 구성원으로 하여금 침묵을 통해 상관과의 갈등을 회피하도록 할 수 있다(고대유, 2014). 마지막으로 순응주의는 조직 구성원 스스로의 아이디어나 반론이 있더라도, 조직 및 상관의 지침을 무비판적으로 따르도록 하는데에 영향을 미칠 수 있다(고대유·강 제상, 2015). 즉, 한국의 행정문화는 ‘권위주의’, ‘인간관계 중시’, ‘보수적인 풍토’라는 특성을 가지기 때문에, 조직구성원들은 굳이 집단 내에서 스스로를 드러내는 것을 회피하려는 성향을 가질 가능성이 높다(고대유, 2014). 또한 보수적인 조직 문화하에서는 기존 규범에 대한 조직 구성원의 비자발적 동조가 요구되는 경우가 많으며, 조직 구성원은 이에 대해 침묵으로 대응 할 가능성이 높다(조윤희·조영호, 2004)

최근 우리사회는 조직의 발전을 위해 필요한 현장의 개선의견 제시, 아이디어 개

진, 유익한 정보 제공, 개선 의견 제시 등을 의도적으로 하지 않는 조직구성원들의 침묵현상을 깨는 것에 많은 관심을 가지고 있다. 이는 구성원들의 조직침묵 척결이 구성원 개인의 성과뿐 아니라 조직개선, 조직학습, 조직혁신에도 영향을 끼쳐 궁극적으로 조직 전체의 성과에도 부정적인 영향을 미치는 핵심적인 요소로 간주되기 때문이다. 이에 따라 조직구성원들의 조직침묵 현상에 영향을 미치는 조건들에 대한 연구가 계속되어 왔다. 그 중에서도 본 연구는 정서적 사건 이론, 사회교환이론, 동기 관점을 토대로 구성원들의 지시, 복종에 중점을 둔 권위주의적 리더십이 조직 침묵 현상에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

Inglehart&Welzel(2011)에 따르면 한국의 세대격차는 스페인과 함께 예외적으로 크며 세대 차이는 급격한 사회변동을 겪은 나라에서 나타나는 특수한 상황으로서 중요한 의미를 갖는다. 특히 빠르게 변화하는 한국사회에서는 사회의 유지와 영위를 위하여 세대 간 갈등을 완화하고 조화를 도모할 필요가 있다. 최근 우리나라의 공공기관 역시 유연하고 합리적이며 발전적인 문조직화를 지향하려는 시도들이 있다. 그러나 권위주의·족벌 연고주의·순응주의 등과 같은 특징은 주로 유교적 관념에서 비롯된 것으로(김태룡, 2012), 서구에 비해 강도가 심하다는 데에는 학자들 간의 이견이 없다(박천오, 2008).

이상의 의견을 종합해보면, 한국 공공기관 내에서 조직구성원들의 침묵이 일어나는 경우, 한국의 문화적 특성과 결합하여 서양에 비해 그 정도가 훨씬 강할 것이라 짐작해볼 수 있다. 따라서 우리나라 공공기관을 대상으로 한 조직구성원들의 침묵 원인과 세대별 격차, 구체적인 발생 과정을 살펴보는 것은 의미가 있다.

본 연구를 통한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직공정성의 하위변수인 분배공정성은 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 절차공정성과 상호작용공정성은 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 무엇보다 공사 직원들이 인식하는 절차공정성이 조직침묵에 통계적으로 유의미하지 않았지만 부정적(-) 영향을 미쳤다는 점에서 좀 더 분석이 요구된다. 이 분석결과, 조직공정성의 하위변수인 분배공정성이 직원들의 보상근거 및 업적평가, 인사관리시스템과 관련하여 침묵현상을 해소하는데 도움이 된다는 것을 확인할 수 있었다. 이런 측면에서 관리자들은 분배공정성과 관련한 업무상황을 주기적으로 점검함으로써 조직구성원들의 조직침묵현상을 낮출 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 본 연구에서 권위적인 리더십은 조직침묵 현상에 아주 높은 긍정적(+) 영향

을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공사 직원이 인식하는 권위주의 리더십이 강화될수록 조직변화에 대해 말하기를 꺼리거나 문제해결이나 업무참여에 수동적인 자세와 관련된 조직침묵을 강화하는 것으로 확인할 수 있었다. 권위주의 리더십이 조직의 성장과 발전을 저해하는 조직구성원들의 조직침묵을 유발할 수 있다는 것을 입증하였다. 어렵고 불확실한 환경 속에서 조직이 효율적으로 움직이기 위해서는 무엇보다도 조직구성원들의 침묵을 막을 필요가 있다. 왜냐하면 조직구성원들의 침묵현상은 조직의 성과와 문제해결을 저해하는 중요한 요인이기 때문이다(Milliken et al., 2003; Probst et al., 2007).

마지막으로, 조직침묵은 조직구성원간 아이디어 교류를 차단하고 구성원들의 협업을 통한 창의적인 결과 창출을 어렵게 만든다. 그리고 상사의 의도나 계획이 조직구성원들에게 정확히 전달되지 못하게 하여 업무수행을 어렵게 할 뿐 아니라 구성원들이 냉소주의에 빠지게 하는 문제도 발생시킨다. K공공기관에 근무하는 직원들이 인식하는 권위적인 상사아래에서 MZ세대 구성원들이 기성세대 구성원들과 다른 조직침묵 인식을 지니고 있으며, 조직 내 조직침묵 인식이 조직구성원들의 행동에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상하여, 세대별로 조직침묵에 어떠한 영향을 미치는지 다중회귀분석을 실시하였다. 권위적인 리더십은 조직침묵에 긍정적(+) 영향을 끼치는 반면, 절차공정성과 기성세대는 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 권위주의적 리더십 자체도 조직침묵을 증가시킬뿐더러 나아가 기성세대와 비교하여 MZ세대는 조직침묵 현상을 더욱 심화시키는 것으로 나타났다. 그리고 조절변수인 분배공정성×세대, 절차공정성×세대, 상호작용공정성×세대는 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 권위주의 리더십×세대는 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 세대(MZ, 기성세대)에 따라 조직구성원들의 조직침묵현상이 다르게 나타나며, 조직공정성이 조직침묵에 미치는 영향도 세대에 따라 조절됨을 확인할 수 있었다.

주요어 : 공공기관 조직공정성, 권위주의적 리더십, 조직침묵, MZ세대, 기성세대

학 번 : 2022-22412

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구주제의 중요성	1
제 2 절 연구의 필요성 및 목적	2
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토	6
제 1 절 주요 개념에 대한 이론적 논의	6
1. 조직공정성과 권위주의적 리더십에 관한 이론적 논의	6
2. 조직침묵에 관한 이론적 논의	9
3. 세대에 관한 논의	11
제 2 절 선행연구 검토	13
1. 조직공정성과 권위주의 리더십에 관련된 선행연구	13
2. 조직침묵과 관련된 선행연구	17
3. 세대 구분과 특성에 관련된 선행연구	19
제 3 장 연구설계 및 분석방법	21
제 1 절 연구의 분석틀	21
1. 연구모형	21
2. 연구가설설정	22
제 2 절 연구 방법론 및 변수의 측정	23
1. 연구방법론	23
2. 변수의 조작적 정의와 측정도구	24
3. 표본추출방법 및 인구사회학적 특징	28

제 4 장 분석결과	31
제 1 절 측정변수의 기술통계량	31
제 2 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이	32
1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증	32
2. 세대에 따른 각 변수의 차이 검증	33
3. 결혼여부에 따른 각 변수의 차이 검증	34
4. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증	35
5. 계급에 따른 각 변수의 차이 검증	37
6. 근속연수에 따른 각 변수의 차이 검증	39
제 3 절 변수들 간의 상관관계 분석	41
제 4 절 측정변수의 타당도와 신뢰도 분석	42
제 5 절 가설검증	46
1. 조직침묵과 조직공정성의 관계분석	46
2. 조직침묵과 권위주의 리더십의 관계분석	47
3. 조직침묵과 세대의 관계분석	49
제 5 장 결론 및 토의	51
제 1 절 연구결과 요약 및 시사점	51
제 2 절 연구의 한계 및 연구방향	53
참고문헌	55
부록(설문지)	59
Abstarct	65

표 목 차

[표 1] 조직공정성의 유형	08
[표 2] 조직공정성, 권위주의 리더십의 조작적정의	25
[표 3] 세대변수의 측정	26
[표 4] 조직침묵의 조작적정의	27
[표 5] 인구 사회학적 변수의 측정	28
[표 6] 연구의 분석방법	29
[표 7] 표본의 인구 사회학적 특성	30
[표 8] 측정변수의 기술통계량	31
[표 9] 성별에 따른 변수 차이검증	32
[표 10] 세대에 따른 변수 차이검증	33
[표 11] 결혼여부에 따른 변수 차이검증	34
[표 12] 교육수준에 따른 변수 차이검증	36
[표 13] 계급에 따른 변수 차이검증	38
[표 14] 근속연수에 따른 변수 차이검증	40
[표 15] 변수 간 상관관계 분석	42
[표 16] 조직공정성의 타당도와 신뢰도 분석	43
[표 17] 권위주의 리더십의 타당도와 신뢰도 분석	44
[표 18] 조직침묵의 타당도와 신뢰도 분석	45
[표 19] 조직침묵과 조직공정성의 회귀분석 결과	47
[표 20] 조직침묵과 권위주의 리더십의 회귀분석 결과	48
[표 21] 조직침묵과 세대의 회귀분석 결과	50

그림 목 차

[그림 1-1] 연구모형	22
---------------------	----

제 1 장 서론

제 1 절 연구주제의 중요성(문제제기)

조직성과의 핵심적인 변인과 관련하여 조직구성원의 동기부여, 열의와 자발성, 리더십, 조직공정성 등의 핵심주제가 지속적으로 연구되고 있다(양인덕, 2011). 무엇보다도 개인적인 근무조건에 대한 차별인식과 연결된 조직공정성 인식은 조직구성원들의 행태 및 태도에 많은 영향을 끼친다. 이러한 조직공정성에 관한 인식은 객관적이라기보다는 개인심리 과정을 통해 적용된다는 점에서 조직의 효율성과 성과의 향상에 영향을 끼치게 된다. 이점에서 남승하(2016)는 사회적 행동에서 각 개인들의 교환관계에서 형성되는 조직공정성은 구성원간의 신뢰와 효과적인 조직운영 및 대시민 책임의식을 향상시키는데 기여한다고 말한다.

최근의 조직은 급변하고 불확실한 환경 속에서 지속적인 번영 및 생존을 위해 노력하고 있다. 따라서 경쟁력 확보 차원에서 다양한 노력들을 추구하고 있는데, 그 많은 노력들 중에서도 조직의 성장을 위해 필요한 유익한 정보 제공, 현장 아이디어 제시, 조직개선 의견 개진 등을 의도적으로 하지 않는 조직구성원들의 침묵 현상을 깨는 것에 대한 관심이 증가하고 있다.

조직 내 침묵현상(Organizational Silence)이란 권위적인 조직문화 속에서 리더 혼자 말을 하고 조직구성원들은 가만히 청취만 하고있는 상태를 말한다. 조직에서 조직구성원들이 침묵하는 현상을 찾아보기 쉬운데 이를 '늘 그래 왔던 것'이라고 대단하지 않게 여겨서는 곤란하다. 그렇게 생각하기에는 조직침묵의 폐해가 아주 심각하기 때문이다. 조직침묵은 조직구성원간 아이디어 교류를 차단하고 구성원들의 협업을 통한 창의적인 결과 창출을 어렵게 만든다. 그리고 상사의 의도나 계획이 조직구성원들에게 정확히 전달되지 못하게 하여 업무수행을 어렵게 할 뿐 아니라 구성원들이 냉소주의에 빠지게 하는 문제도 발생시킨다.

조직구성원들은 왜 권위적인 조직아래에서 침묵하게 되는 것일까? 조직구성원들이 말을 하지않는 이유는 크게 다섯 가지로 말할 수 있다. 우선 ① 본인 의견피력

에 대한 스트레스나 감정손상에 대한 회피 ② 의견을 개진해봤자 반영되지도 않을 거라는 무기력감 ③ 소위 소신있는 의견으로 대한 조직구성원들로부터 왕따 당할거란 두려움 ④ 틀렸을경우 권위적인 리더에게 부정적 평가를 받는 것에 대한 두려움 ⑤ 윗상사에 대한 침묵과 복종이 겸손한 자세로 보이고 미덕이라고 여겨지는 조직문화적 특성 등이 그것이다.

모든 세대는 서로 다른 업무 가치관과 태도를 지닌다(Harber, 2011). MZ세대 특징에 관한 선행 연구들에 의하면 MZ세대는 기성세대와 차별화된 업무가치(work value)와 행동패턴을 나타낸다고 한다(Schroth, 2019). MZ세대는 다양하고 복합적인 행동과 업무가치를 드러낸다. 본인의 주장이 강하고, 다른사람에 의해 자신의 가치가 간섭받기를 원하지 않으며, 자기에가 분명하기 때문에 권위적인 조직문화에서 나타나는 조직구성원들의 침묵이나 자기 소외감에 대해 아주 불편함을 느끼며 그런 조직문화와 충돌을 일으킨다. 동시에 다른사람을 위하는 이타심 또한 높으며 권위적인 조직문화 속에서 불의와 불공정성을 견디지 못하는 특성을 지닌다. 자신들이 선호하는 업무가치들이 조직 내에서 무시받을 때 그들은 적극적으로 그들의 의사를 표현하며 때로는 조직을 떠나기도 한다. MZ세대가 조직 내에서 어렵고 힘든 업무를 담당하는 것을 두려워하지는 않지만, 조직 내에서 그들의 노력이 공정하게 평가받지 못하거나 소외될 경우 강한 불만을 가진다(Moore, 2019).

제 2 절 연구의 필요성 및 목적

Inglehart&Welzel(2011)에 따르면 한국의 세대격차는 스페인과 함께 예외적으로 크며 세대 차이는 급격한 사회변동을 겪은 나라에서 나타나는 특수한 상황으로서 중요한 의미를 갖는다. 특히 빠르게 변화하는 한국사회에서는 사회의 유지와 영위를 위하여 세대 간 갈등을 완화하고 조합을 도모할 필요가 있다. 최근 한국에서는 MZ세대라며 신조어와 함께 MZ세대가 새로운 세대로 등장했다. 과연 MZ세대 조직구성원들은 권위적인 상사 아래에서 기성세대 조직구성원들과 다르게 ‘조직침묵’을 인식하고 있을까? 만약 MZ세대 구성원들이 공공기관 조직문화 속에서 ‘조직침묵’현상을 지각하고 있다면, 그들의 반응행동(response behavior)은 기성세대 구성원들과

다르게 나타날까? 그리고 MZ세대 구성원들이 조직 내에서 조직침묵 현상을 인식할 때 그들은 어떻게 반응하는가? 기성세대 구성원들과 비교하여 분석하고자 한다. 만약 MZ세대 구성원들이 기성세대 구성원들과 다른 조직침묵 인식을 지니고 있으며, 그들의 조직침묵 인식이 다른 조직구성원들의 행동에 유의미한 영향을 미친다면 MZ세대는 조직구성원들의 침묵현상에 대한 폐해(조직냉소주의 등)를 줄이는데 일조할 수 있을 것이다.

조직구성원들이 조직침묵을 타파하고 대화를 통한 협업을 활성화하기 위해서는 우선 권위적인상사의 노력이 먼저 이루어져야 한다. 이는 조직구성원의 조직침묵 역효과가 조직구성원 개인의 성과뿐 아니라 조직학습, 조직개선, 조직혁신, 의사결정에도 부정적 영향을 미쳐 궁극적으로 조직 전체의 성과에 핵심적인 영향으로 고려되기 때문이다(Beer & Eisenstat, 2000; Morrison & Milliken, 2000; Probst, Stewart, Gruys, & Tierney, 2007; Sackett, Berry, Wiemann, & Laczko, 2006). 많은 조직들은 조직구성원들의 침묵을 조직의 성공과 생존을 저해하는 요소로 생각하며, 조직구성원들의 상호작용 및 활성화 향상을 위해 고군분투하고 있다.

그런 이유로 많은 연구자들이 조직 내 침묵에 대해 영향을 미치는 요인들을 발굴하여 왔는데, 그 중에서도 조직구성원들과 상호작용하는 상사의 태도 및 행동, 즉 리더십이 더욱더 많은 관심을 받기 시작했다고 보고된다.(Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). 이유는 상사의 일상생활에서 상호작용이 조직구성원들에게 바람직한 행동과 태도, 피해야 할 행동과 태도가 무엇인지를 알려주는 사람이며(Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006), 조직구성원의 행동과 태도를 평가하고 그에 따라 상벌을 집행하는 사람이기 때문이다. 이런 상사의 영향력으로 인해 많은 연구자들은 리더십과 조직침묵 간의 관계를 다루고자 하였다. 예를 들어, 임파워링 리더십(Hassan, Jiang, & DeHart-Davis, 2019), 변혁적 리더십(Wang, Hsieh, Tsai, & Cheng, 2012), 상사의 비인격적 행동(Lam & Xu, 2019) 등은 조직구성원의 침묵을 깨거나 유발하는 상사의 부정적 또는 긍정적 행동이다. 이러한 선행연구들은 조직구성원들의 침묵에 미치는 리더십의 영향력을 밝혔다는 점에서, 그리고 조직 현장에서 상사가 어떻게 하면 조직구성원의 침묵을 깰 수 있는지에 대해 조언 해왔다는 점에서 가치가 크다.

하지만, 조직침묵과 리더십간의 관계를 다룬 선행 연구들은 몇 가지 아쉬움을 보인다. 첫째, 당초 연구들은 상사와 조직에 대한 우호적인 인식 및 태도, 성과중심에 초점을 맞추다 보니 기존 조직의 리더십에 대해 긍정적으로 주로 초점을 맞추어 왔다(Yukl, 2013). 그렇지만 실제 조직에서 존재하는 상사의 모습은 항상 긍정적이지만은 않으며(전영수·이희수·손승연, 2019; Conger, 1990), 조직내 구성원들의 침묵을 깨는 바람직한 상사의 모습을 중심으로 한 현연구 흐름은 조직구성원들의 침묵에 대한 현실을 충분히 반영하지 못하고 있다. 그 중 현장 조직에서 쉽게 보이고 있는 부정적 상사 유형의 하나인 권위주의적인 상사는 동양 문화권에 대한 연구에서 비롯되었지만, 군 및 정부기관처럼 합법적으로 서열과 위계를 강조하며 상사의 권위를 중시하는 조직은 서양 및 동양 어디에서나 존재하고 있다. 그리고 같은 조직 내에서도 상사의 권위주의 리더십의 정도가 팀 및 부서에 따라 다 다르다. 그래서 부정적 리더십 유형 중 권위주의적 리더십은 상대적으로 보편성이 넓은 리더십 스타일이다. 하지만 이를 조직침묵과 의사결정 문제로 연결시키려는 연구 노력은 매우 부족하였다.

둘째, 공공기관 조직구성원들의 침묵과 권위주의적 리더십과 관계에 대한 연구 부족은 자연스레 조직 및 의사결정 메커니즘에 대한 지식 부족으로 귀결된다. 수많은 연구자들은 리더십이 조직에 끼치는 영향력에 대한 심도 깊은 이해를 시도하였는데, 이는 실무 및 이론적으로 의미있는 시사점을 줄 수 있기 때문이다(Yukl, 2013). 하지만 현재 연구 흐름은 실무 및 이론적으로 아주 유익한 교훈을 제공할만한 연구가 없고, 권위주의 리더십이 조직구성원들의 침묵에 끼치는 영향에 대한 지식이 미천하다.

셋째, 리더십의 효과는 조직 및 세대에 따라 모든 상황에 따라 일정하게 발생하지 않는다. 그래서 리더십 발휘 과정에서 존재하는 여러 가지 상황적 요인에 대한 역할을 밝히는 것은 오랜 연구 주제 중 하나이다(Howell, Dorfman, & Kerr, 1986). 또한, 권위주의 리더십에 대한 효과도 세대마다 서로 다를 것이며, 이런 동일한 조건에서도 왜 세대별로 다양한 반응이 나타나는지에 대해 알아내는 것은 아주 의미있는 일일 것이다. 하지만, 권위주의 리더십이 조직구성원들의 침묵에 따른 의사결정에 미치는 효과를 제어하는 것에 대한 연구관심은 부족한 편이다.

그래서 본 연구는 아래의 세가지 연구목적을 가진다. 첫째, 권위주의적 리더십과

조직구성원들의 침묵에 대한 관계를 알아보고자 한다. 권위주의적 리더십이란 가부장적인 리더십의 구성요소 중 하나로(Farh & Cheng, 2000), 구체적으로 권력과 위력으로 다스리려는 스타일로, 토론이나 대화 없이 대부분의 의사결정을 독단적으로 하면서 조직을 이끌어 나가는 것을 의미한다(Farh & Cheng, 2000). 본 연구에서는 사회교환이론에 따라(Blau, 1964), 직장상사의 권위주의적인 태도가 구성원들의 열정과 잠재력을 억제시키고, 조직내에서 자발적이고 적극적으로 참여하여 정보나 아이디어를 제시하려는 동기부여를 감소시킬 수 있다고 본다(Silin, 1976).

둘째, 공공기관의 조직공정성이 조직구성원들의 침묵현상에 어떠한 영향을 끼치는지 알아보고자 한다. 특히 본 연구는 직무환경적 측면에서 조직공정성은 어떠한 영향을 끼치는지를 살펴 봄으로써 조직공정성의 중요성을 이해할 필요가 있을 것으로 보인다. 나아가 조직공정성은 조직구성원들 간의 의사소통에 중요한 시각을 보여준다. 즉 직무관련 문제와 관련하여 조직구성원들이 말하는 것을 꺼리는 것은 개인과 조직결과에 중요하게 관련되어 있다(Brinsfield, 2013). 조직침묵이 발생하는 상황을 이해하는 것은 향후 조직을 한층 더 건강하게 하는데 중요한 변수라 할 수 있다.

셋째, 디지털 세대인 MZ세대의 특성 및 기존 세대와의 차이 등이 사회적 이슈로 언급되고 있다. 하지만 이에 비해 공공기관이라는 권위적인 조직문화 속 MZ세대에 대한 연구는 다소 미미한 상황이다. 따라서 본 연구에서는 공공부문의 조직 내 권위적인 리더십과 조직문화가 만들어내는 조직침묵이 MZ세대에게 어떤영향을 끼치며 기성세대 조직구성원들과 비교하여 어떤점이 다른지 알아보고자 한다.

본 연구는 공공기관 내 권위주의적 리더십, 조직구성원들의 침묵, 직무소외감, MZ세대를 연결함으로써 그간 종합적으로 이해가 어려웠던 변수들간의 관계를 이해하는데 도움을 주고 지식 축적에 기여하는 이론적 공헌을 하고자 한다. 그리고 이를 통해 조직구성원들의 침묵을 줄이고 활발한 토론을 통한 의사결정을 원하는 조직관리자들에게 이론적이고 실무적 조언을 제공하게 될 것이다. 또한, 조직내 구성원들의 침묵이 주요 관심인 직장에서 리더십 교육훈련과 인재 선발 및 배치에 대한 실용적인 교육훈련을 줄 것으로 기대된다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

제 1 절 주요 개념에 대한 이론적 논의

1. 조직공정성과 권위주의 리더십에 관한 이론적 논의

1) 조직공정성의 개념과 특징

조직공정성의 연구는 Adams(1965)의 동기부여를 교환이론의 관점에서 공평이론(equity theory)에 토대를 두고 있다. 공평이론은 조직 구성원이 자신을 비교하는데 다른 조직 구성원(준거인물, compare other)을 어떻게 지각하는가에 기초한 집단이론이며, 교환(exchange)에 기초한다(이영균, 2019). 이런 측면에서 조직공정성은 공평성(fairness)과 밀접하게 관련되어 있고, 리더에 의해 이루어지는 결정에 대한 민감성이다. 리더의 판단이 공평한지 불공평한지에 대한 결정과 연관된 조직구성원 개인의 태도에 영향을 미친다. 즉 조직공정성은 모든 현상의 문제, 즉 임금, 성과 평가, 훈련의 공평성 등과 같은 리더에 의한 행위로부터 드러나는 문제와 관련되어 있다. 이처럼 조직공정성(organizational justice)은 조직과 구성원 간의 교환관계에서 개인이 투입한 헌신과 노력, 시간에 대응하여 조직으로부터 받게 되는 보상에 대한 기대치와의 상응여부, 보상분배를 결정하는 의사결정의 공식적인 절차와 수단, 그리고 리더와 구성원 간의 의사소통과 처우에 대해 공정하다고 인식하는 정도를 의미하는 개념이다(Martin & Bennet, 1996). 이런 맥락에서 조직공정성은 결근, 이직, 비 생산적인 직장행동(counterproductive workplace behaviors)의 우려를 줄일 수 있으며, 점진적 의사소통과 신뢰와 같은 긍정적 측면을 향상할 수 있다. 이러한 조직공정성은 때로 사회적 정의의 다른 모습으로 기업의 사회적 책임(social responsibility)에 대해 함께 얘기하기도 한다.

이런 측면에서 조직구성원들이 생각하는 조직공정성은 구성원들이 서로 업무를 효율적으로 임하는 환경을 조성할 것이다. 정의는 리더와 조직구성원들의 개인적

관계의 본질이며, 불공정성은 개인과 조직에 대해 해로운 환경을 조성하게 될 것이다(Cropanzano, et al., 2007). 이처럼 조직구성원들이 조직으로부터 공정하게 대우받고 있다는 생각은 담당업무에 대해 헌신과 만족감의 정도에 영향을 미칠 것이다.

조직생활과 관련하여 구성원들이 생각하는 공정성과 관련하여 Aristotle는 분배공정성과 교정공정성으로 구분하고, 개인들의 능력에 따라 분배된 결과로 심각한 불균형이 초래된다고 지적한다(신규희, 2013). 조직공정성 형태와 관련하여 대부분 연구들은 Greenberg와 Colquitt(2005)의 분류와 같이 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 의미하고 있다. 또한 Cropanzano와 동료학자들(2007)은 정보공정성이 상호작용공정성에 포함되는 것으로 의미하고 있다.

본 연구에서도 조직공정성을 <표 1>과 같이 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분하고자 한다. 이 유형에 있어, 공정성을 결과에 의미를 두고 있는지 혹은 과정에 의미를 두느냐에 따라 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수 있다.

① 분배공정성은 사회교환론적 관점에서 교환관계에 참여하는 개인이 자신이 투자한 노력만큼 보상이 주어졌는가에 의미를 둔다. 이처럼 분배공정성은 결과에 대해 얼마나 공평하게 보상이 이루어지는지를 반영한 것이며, 균등과 형평의 한 모습으로 이해할 수 있다. ② 절차공정성은 보상과 분배와 관련하여 규정이나 절차에 대한 공정성을 의미한다. 이에 절차공정성은 의사결정 과정이나 규칙에 초점을 두어, 결과에 도달하는 과정에서 처리절차의 일관성 유지와 관련한 공정성이다. ③ 상호작용공정성은 한 구성원이 다른 구성원을 어떻게 생각하는가에 관한 것이다. 대인관계과 처우에 대한 생각이며, 상사와 조직구성원 간의 인간관계 및 의사소통의 질에 의해 지각되는 공정성으로 인식할 수 있다(전도성, 2016; 박준현, 2019). 즉 상호작용공정성은 대인관계에서의 처우나 정책과 관련하여 조직구성원들이 생각하는 공정성으로 이해할 수 있다.

본 연구에서 조직공정성이란 Lin(2014)의 정의에 기초하여 조직구성원들의 조직활동에 있어 자원의 공평한 분배와 보상, 처벌과 관련한 의사결정 과정에서 느끼는 주관적인 공정성이라고 이해한다. 또한 본 연구도 정보공정성이 공정과 관련한 이슈와 관련되어 있다는 측면에서 상호작용공정성에 포함되는 것으로 이해하고자 한다.

<표 1> 조직공정성의 유형

분배공정성	절차공정성	상호작용공정성
결정결과의 공평성(fairness of decision outcomes); 보상의 타당성	결정과정(decision making process)의 공평성; 배분과정에서의 타당성	의사소통에서의 공감적 대우(empathetic treatment); 인간의 상호관계에서 대우의 타당성
자원과 보상을 어떻게 분배할 것인가에 대한 공평성의 지각	자원할당을 결정하는데 활용되는 과정과 절차에 대한 공평성 지각	의사결정과정에서 의사결정자 행태에 대한 공평성 지각
유사한 업무수행과 관련한 준거인과의 투입과 산출 비교	분쟁해결과정에 대한 반응 연구로부터 출발	상사와 부하직원간의 인간적인관계와 신뢰의 기반
형평성, equality, 욕구의 가치 기준	일관성, 중립성, 정확성, 신뢰성의 기준	개인 간의 공정성, 정보공정성

2) 권위주의의 개념과 특징

Max Weber(1947)는 권위를 ‘합리화된 권력, 어떠한 근원에서 나오는 명령에 사람들이 복종할 가능성’이라 정의하였다. 그리고 권위를 3가지 유형, 카리스마적 권위, 합법적 권위, 전통적 권위로 구분하였다. Simon(1957)은 다른 사람의 행동을 이끌고 리드하는 능력이고, 두 사람 또는 그 이상의 관계이며, 상대방에 대한 영향력으로 정의한다. ‘권위’는 긍정적 또는 부정적 의미가 아니며, 중립적 개념이다. 권위주의(Authoritarianism) 개념을 정의하는데 있어 학자들 간에 일치된 의견은 없으나 (Levinson, 1985), 전반적으로 한국에서 권위주의는 권위에서 비롯되는 부정적 현상이 강한 개념으로 인식된다. 백완기(2003)는 권위주의란 평등의 관계보다 수직적 관계가 우선되어, 감독과 통제가 강조되는 문화로 정의하였다. 또한 이종원(2005)은 권위자의 명령과 하급자의 복종 관계에서 비롯되는 갈등 관계적 현상으로 이해하였다. 즉, 권위주의의 핵심은 불평등이다. 권위자와 그렇지 않은 자들의 관계에

기인한 갈등상황이 필연적으로 발생한다.

전통적으로 한국행정은 오랜 기간 동안 권위주의가 강했다. 박천오(2008)은 한국의 권위주의는 유교문화의 산물이며, 의사결정권한이 구성원에게 공유되지 않고 고위층이나 연장자에게 집중되는 현상을 초래한다 하였다. 따라서 한국에서 권위주의는 오랜 기간 각종 병리현상을 초래하는 현상으로서 청산의 대상으로 간주되었다(이종원, 2005). 권위주의가 만연하면, 위계주의와 서열주의를 초래하여, 상하간의 차별이 수용되고 상급자에 대한 맹목적 동조, 의사결정 구조의 경직화, 과잉통제와 관리 등이 나타날 수 있다. 실증연구를 통해서도 권위주의는 구성원의 직무태도에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(고대유·이호규·김도윤, 2019). 권위주의 풍토에서는 조직이 불공정하다 인식할 수 있고, 직무만족과 조직몰입 등과 같은 태도에 부정적 영향을 미칠 수 있다(전빛나·김종인, 2018).

2. 조직침묵에 관한 이론적 논의

1) 조직침묵의 개념과 특징

우리는 자주 조직 구성원들이 조직 생활에서 본인 의견을 말하고 싶은 욕구가 있음에도 불구하고 말하지 않는 경우를 목격한다. 구성원들이 침묵을 선택하는 원인과 이유는 다양하며 개인성향 차이로 말하지 않는 경우도 있다. 다만, 이러한 조직 구성원들의 침묵 행태가 조직에 널리 퍼져 하나의 조직적인 현상으로 관측할수 경우가 있는데, 이것을 조직침묵이라 한다. 조직침묵에 대한 개념 정의는 학자들에 따라 조금씩 차이를 보이지만 종합하여 정의하면, “조직구성원이 조직 또는 직무를 개선시킬 수 있는 아이디어, 정보, 의견을 가지고 있음에도 불구하고 이를 발언하지 않고 회피하는 현상”을 말한다(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Morrison & Milliken, 2000; 고대유, 2014). 여기서 침묵은 ‘발언의 부재나’ ‘겸양의 미덕’이 아니다. 다분히 의도적·전략적이다.

일반적으로 조직침묵은 개인과 조직에게 부정적 영향을 미친다. 개인적 차원에서

보면, 구성 원의 발언욕구 억압은 무기력감, 스트레스 증가 등을 촉발한다. 오래된 침묵으로 인한 인내심 고갈은 스스로의 억제력을 약화시켜 우울증과 사보타주(Sabotage)를 유발할 수 있다.

조직 차원에서도 침묵풍토는 개방적 토론을 제한하여 집합적 창의성(Collective Creativity)을 저해한다. 또한 상하급자 간의 정보교류를 차단하여 의사결정에 충분한 정보가 제공되지 않을 뿐만 아니라 조직 내 비도덕적 관행이 묵인될 수 있다(고대유, 2014).

개인과 조직에 해가되는 조직 침묵은 크게 2가지, 체념적 침묵(Acquiescent silence)과 방어적 침묵(Defensive silence)으로 나눌 수 있다. 체념적 침묵은 말해 보았자 달라지는 바가 없을 것이 라는 회의감에서 비롯된 침묵이다. 조직 상황 변화에 대한 기대 철회에서 비롯되며, 다분히 냉소적이고 비관적 태도의 침묵이다. 방어적 침묵은 발언으로 인해 예견되는 좋지 않은 결과를 걱정하여 선택하는 침묵이다. 보신주의에서 비롯된 태도이다. 2가지 유형을 비교하면, 이기심 에서 비롯된다는 공통점이 있으나 체념적 침묵은 소극성을 내포하나 방어적 침묵은 상대적으로 능동적이다.

조직침묵은 조직행태연구의 한 분야로서 2000년 이전까지는 다들 주목하지 않았는데, 그 이유는 크게 두가지로 요약할 수 있다. 첫째, 조직침묵이 단순히 발언의 부재로 간주되어 왔다는 점이다(Vakola & Bouradas, 2005; 고대유 외, 2015a). 그러나 Morrison & Milliken(2000)의 조직침묵 현상은 구성원들이 전략을 가지고 선택할 수 있는 전략적 행위 중 하나라는 점에서 단순 침묵과는 다른 개념이라고 밝히고 있다. 둘째, 침묵의 부정적 현상에 대한 인식이 부족했다는 점이다 (Vakola & Bouradas, 2005; Van Dyne et al, 2003). Morrison & Milliken(2000)이 말하는 것과 같이 조직침묵은 조직구성원들의 의견과 다양한 관점의 표출을 억제함으로써 잠재적으로 조직의 발전과 변화를 저해하는 요소가 될 수 있다. Van Dyne et al. (2003)에 의해 조직구성원들의 침묵현상에 대한 구체적인 측정도구가 개발되므로써, 다수의 연구들이 조직침묵 현상의 부정적인 효과를 검증하여 왔다. 구체적으로 Wang & Hsieh(2013), Park & Keil, M. (2009), Vakola & Bouradas(2005), 고대유 외 (2015a), 정현선 외(2010) 등 국내외 연구들은 조직침묵 현상이 조직구성원의 자세나 태도에 아주 부정적 영향을 미친다고 밝히고 있다(고대유·김도윤, 2016).

3. 세대에 관한 이론적 논의

1) 세대의 개념

세대(generation)의 어원은 ‘성립’ 혹은 ‘출현’이라는 의미를 갖는 ‘genos’에서 유래하는데 일정한 생애단계로의 도달, 새로운 또래집단의 등장 등 다양한 의미로 사용되어 왔다(Nash,1978). 보통 세대라는 용어는 연령집단간의 차이, 관계, 승계 등을 표현하기 위한 수단으로 사용되어온 것으로 그 의미가 다의적으로 해석되고 있다.

세대에 관한 최초의 체계적인 연구는 Mannheim(1952)으로부터 비롯 되는데 만하임은 세대의 개념은 특정 기간에 태어나 성장하면서 그 시대의 역사적이고 사회적인 주요한 사건들을 같이 경험하고 특정 세계관을 공유하는 집단을 의미한다고 보았다. 동일한 문화적·역사적 권역에서 비슷한 시기에 태어난 사람들이 역동적인 사회적·역사적 사건에 노출됨으로써 연대감을 형성하고 새로운 상황으로 발전하는 힘의 상호작용을 수동적·능동적으로 체험할 때 실제세대로 발전하고 실제세대 내에서 보다 강고한 연대를 가질 때 세대단위로 발전된다고 보았다.

Kertzer(1983)는 학자들이 사용하는 세대 개념을 네 가지 용법으로 구분하였다. 첫째, 친족계보에서 같은 항렬에 속하는 사람들이라는 의미로 좁은 의미로는 친자, 넓은 의미로는 친족 체계 일반의 가계 서열을 지시할 때 쓰인다. 둘째, 동일시기에 태어난 출생 집단으로 보는 입장으로 사회과학 전반에 걸쳐 세대를 정의하는 코호트(cohort)적 관점이다. 셋째, 사람들이 태어나 죽을때까지 사회적으로 주어지는 여러 역할에 대한 변화와 더불어 생물학적으로 작용하는 변화까지 포함하는 동일한 생애주기(life cycle) 단계에 있는 사람들로 보는 용법이다. 넷째, 특정한 역사적 시기(historical period)에 살고 있는 인구 전체로 보는 입장으로 특정한 역사적 사건을 공유하는 넓은 범위의 코호트를 포함하는 특징을 갖는다.

박재홍(2005)은 세대개념은 사회적·문화적·역사적 범주에서 생물학적 리듬에 기반을 두고 많은 공통점을 가진 사람들로 이루어진다고 판단하였다. 또한 박재홍(2009)은 세대를 구분하는 기준으로는 세 가지 방법을 제시하였는데 첫째, 시대적 특성 및 역사적 사건을 반영하여 구분하는 방법으로 학계에서 가장 보편적인 방식으로 통용되고 있으며 세대가 경험 한 사건과 상황을 가장 잘 반영하는 특징이 있다. 둘

째, 생애주기나 나이에 따라 구분하는 방법으로 보통 10년주기를 기준으로 삼고 있다. 셋째, 문화적·행태적 특성을 반영하여 구분하는 방법으로 사회의 소비트렌드나 상업적성격을 가장 많이 반영한 방법이다.

2) 세대차이의 개념

세대 간에 경험과 사고방식, 행동지향에서 두드러지게 격차가 벌어져서 세대 간 전승이 어렵게 되는 것 세대격차(generation gap)라고 한다 (구자숙·한준·김명언, 2000). 이와 같은 세대격차와 비슷한 개념이지만 보다 일반적이고 포괄적인 의미로 사용되는 용어가 세대차이(generational differences)로 이는 세대 간의 의식과 행위 양식 면에서의 차이를 의미한다(박재홍,2001). 인류는 유한한 수명으로 인해 계속되는 세대교체 속에서 문화·제도적 요소들을 지속시키고 유지시키기 위해서 세대 간 전승을 필요로 했다(Mannheim,1952). 그러나 급속히 사회의 변화가 진행될 경우, 세대 간 문화의 계승이 어렵게 되고 이는 세대차이를 유발시키게 된다.

세대 차이의 원인은 구자숙·한준·김명언(2000)에 따르면 세대를 이루는 구성요인에 따라 네 가지로 설명될 수 있다. 첫째, 역사적 시기에 따라 경험되는 사회문화적 조건의 차이가 사람들에게 다르게 각인(imprint)되어 각 세대별로 태도와 경험의 차이를 유발한다. 둘째, 생애과정(life course)의 내재적인 역동성으로 인해 나타나는 것으로 성장단계별로 추구하는 성향이 다른 바, 차이가 나타난다. 셋째, 성장단계에 따른 시각(perspective)의 차이로 인해 나타나는 것으로 장년기 및 그 이상에 속한 사람들이 청년 혹은 청소년기에 속한 사람들보다 다양한 층위와 범위의 시각을 고려하기에 차이가 나타날 수 있다. 넷째, 세대별로 변화를 받아들이는 태도와 능력의 차이로 인해 세대 간의 차이가 나타나는 것으로 청소년 혹은 청년의 경우 장년에 비해 사회적 변화에 적응하고 배우는 속도가 빠르고 장년은 학습의 속도가 늦고 두려움도 있기에 차이가 나타난다.

3) 세대연구와 관련된 효과

연령대 집단 및 세대 관련 연구는 나이 혹은 코호트에 따라 각 집단들 간의

행동양식, 태도, 가치관 등에 어떠한 차이가 발생하는지에 집중한다. 이는 연령효과, 코호트효과, 시기효과로 세분화 할 수 있다. 연령 효과(age effect)는 연령대 집단 간 또는 세대간 차이가 나이나 생애 주기 단계의 차이에 의한 것을 의미하며, 코호트효과(cohort effect)는 서로다른 출생시점에 따라 경험하는 사회화 정도나 역사적 사건의 차이로 인해 발생한 것을 의미하고 시기효과(period effect)는 특정 시기의 사건이나 상황에 대한 경험이 모든 사람들에게 공유되어 발생한 차이를 의미한다. 세대 연구를 수행함에 있어서 개념적으로 연령효과, 코호트효과, 기간효과에 대한 명확한 개념적 구분이 연구 수행에 있어 필수적이다.(Mannheim, 1952 : Ryder, 1965 : Bengston, Culter, Mangen and marshall, 1985; 구자숙·한준·김명언, 1999).

일반적으로 서로 다른 연령집단 사이에서 관찰된 차이는 위의 세가지 효과가 복합적인 상호작용을 통해 드러난 결과로 알 수 있기 때문에 연구를 진행함에 있어서 세 가지 효과를 모두 고려하여 데이터를 해석하고 분석하는 것이 요구된다.

제 2 절 선행연구의 검토

1. 조직공정성과 권위주의적 리더십에 관련된 선행연구

1) 조직공정성에 대한 선행연구

조직구성원들이 생각하는 조직공정성은 그들의 행동 및 태도를 형성하는 중요한 선행요인이며(Cohen-Charash & Spector, 2001) 조직 공정성은 개인의 부정적 인식을 감소시키며 긍정적 태도를 이끌어 낸다는 점에서 변화에 대한 몰입을 설명하는 중요한 변수라고 할 수 있다(Foster, 2010). 조직공정성의 하위차원은 절차적, 분배적, 상호작용 공정성으로 구성되며 여러 선행연구를 통해 이들은 각각 종업원의 직무만족, 비생산적 업무행동을 비롯한 조직성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Cohen-Charash & Spector, Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & NG, 2001).

조직공정성의 초기 연구는 분배의 개념에 초점을 맞추어 시작되었다. Homans(19

61)는 분배적 정의 차원에서 서로 교환관계에 있는 개개인이 자신이 투입한 비용과 그들이 받는 보상이 비례할 때 공정성을 느낄 수 있다고 하였다. 분배공정성은 조직구성원들에 대한 조직 내 자원배분에 초점을 두고 보상이나 성과평가에 대한 구성원들의 공정성 인식에 대한 연구로 진행되었다. 분배공정성은 성과를 공정하게 분배하기 위해 조직으로부터 받은 보상의 크기에 대한 공정성으로 조직구성원들이 자신의 노력에 대한 산출의 비중을 준거 대상의 비중과 비교하는 과정에서 지각되는 공정성이다. 조직구성원들은 적절한 보상(조직 내 인정, 승진, 임금)을 받지 못한다고 지각할 때 불균형을 느끼게 된다. 형평성이론에 따라 개인은 자신이 투입한 노력에 대한 보상 비율이 불공정하다고 인식하는 상황에서 불공정한 상태를 공정한 상태로 변화시키기 위해 자신의 노력을 감소시키거나 행동을 변화시키려고 시도하게 된다(Adams, 1965). 반면 자신이 투입한 노력이 공정한 보상으로 이어질 것이라는 기대는 상대방에게 이로운 행동으로 이어지며(Konovsk & Pugh, 1994 경제적 교환관계에 의해 작용되는 분배공정성 인식이 개인적인 성과변수에 영향을 미치게 된다(Lind & Tyler, 1988).

이후 보상의 공정성 뿐 아니라 분배와 관련된 의사결정의 절차나 수단에서 공정성 인식의 중요성이 부각되었다(Thibaut & Walker, 1975). 절차공정성은 투입을 통해 결과의 산출에 이르는 과정이나 수단에서 일관성이나 투명성의 문제로 지각하는 공정성으로 경영진의 의사결정과정에서 구성원들에게 공정하게 인식되어야 함을 강조한다(Cohen-Charash & Spector, 2001). 절차적 공정성은 조직 내 개인 태도와 행동은 물론 조직성과에 미치는 긍정적 영향이 입증되었다(Kim & Mauborgne, 1998). 절차적 공정성은 종업원의 의견을 제기할 수 있는 기회를 제공할 수 있다(Tyler, 2000). 절차공정성에 관한 선행연구에서 절차적 공정성이 지각된 상황에서 불공정성을 지각한 상황보다 더 혁신적 행동을 하며(Streicher B, Jonas E, Maier G. W, Frey D, 2012) 반면 반복된 불공정한 대우에서는 창의적 능력이 감소하는 것으로 나타났다(Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W., Frey, D., & Spießberger, A., 2012).

1980년대 후반부터 본격적인 연구가 진행된 상호작용공정성은 종업원 개인이 조직 내에서 자신의 동료, 관리자, 감독자들과의 상호 교류하는 과정에서 인지하는 공정성으로 조직 내에서 자신이 어떻게 다루어지는 지에 대해 초점을 두고 있다(Ince and Gul, 2011). 상호작용공정성은 Bies 와 Moag(1986)으로부터 확장된 개념으로 교환관계에서 조직구성원들이 조직으로부터 받는 처우에 대한 지각을 말한다. 특히

의사결정 과정에서 구성원들을 합리적이고 공정하게 대하는 정도가 조직구성원들의 조직공정성 인식에 영향을 주게 된다. 상호작용공정성은 의사결정자가 종업원을 인격적으로 대우하며 공손하게 이들을 존중하면서 의사소통하는 대인관계적 공정성과 조직 절차에 따라 적절한 때에 최신 정보를 제공하는 정보적 공정성으로 구분하여 구성된다(Akbari, 2013). 조직이나 상사로부터 받은 불공정한 처우에 대하여 불만을 가진 조직구성원들의 반응은 수동적으로 순응하는 척하거나 직접적으로 저항하는 방어적 행동을 보이기도 한다.

2) 권위주의적 리더십에 대한 선행연구

최근의 급변하는 경영환경에서 조직구성원의 침묵은 직장문화, 직장내성과 뿐만 아니라 조직구성원들 개개인에게도 회의적인 영향을 끼침에 따라 조직 내에서는 이를 줄이기 위해 아주 많은 노력들을 하고 있다. 또한, 많은 연구자들도 조직구성원들이 조직내에서 침묵하게 만드는 선행요인에 대해 많은 관심을 보여 왔다. 그 중에서도 Milliken et al.(2003)은 조직침묵 선택 모델에서 조직 특성(강한 위계, 발언에 비우호적인 풍토 등), 리더십 특성(낮은 친밀감, 낮은 지지도 등), 개인의 신분 특성(낮은 지위, 업무 경험 부족 등) 등을 조직 구성원들의 침묵 결정요인으로 제시하였는데, 후속 학자들은 이 모델을 기반으로 다양한 영향요소들을 찾으려는 부단히 노력을 기울이고 있다(e.g., 고대유, 2017; Vakola & Bouradas, 2005). 그런데 많은 선행요소들 중에서도 직장상사의 리더십에 대한 관심이 점점 커져 왔다(e.g., Hassan et al., 2019; Lam & Xu, 2019; Wang et al., 2012). 왜냐하면 직장상사는 일상 생활에서의 빈번한 상호협력을 통해 조직구성원의 행동, 인식, 태도에 지배적인 영향을 끼치는 중요한 존재이기 때문이다(배규환·최우재, 2013; Dineen et al., 2006). 이와 같은 흐름에서 본 연구는 직장에서 실질적인 영향력을 행사하지만, 상대적으로 연구관심에서 소외되었던 직장상사의 권위주의적 행동과 태도가 조직구성원들의 조직침묵에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다.

Silin(1976)은 서구적인 관점의 지배적인 리더십 개념을 뛰어넘어 문화적 현상으로 인해 발생하는 동양적인 리더십 개념에 대해 많은 관심을 가졌다(Hofstede, 1980). 그래서 대만 회사를 대상으로 한 연구에서 중앙집권적인 권위, 높은 권력 거리, 도덕적 특성 중시, 정보의 비공유, 통제전략추구 등이 서양조직과 차별화되는 리더

십 개념임을 밝혀내고, 이를 근거로 도덕성, 온정주의, 권위주의에 기초한 가부장적인 리더십 현상을 제시하였다. 이 중에서 권위주의적 리더십은 직장상사가 조직구성원들에게 절대적인 통제와 권위를 주장하고, 무조건적인 복종을 요구하는 상사의 행동으로 귀결된다(Cheng, Chou, Wu, Hwang, & Farh, 2004). 이로 인해 권위주의적 리더십은 지시, 위계, 명령 등에 대한 강조로 인해 조직구성원들의 역량과 잠재능력이 발휘 되지 못하게 하는 부정적인 리더십 중의 하나로 설명되고 있다(Aycan et al., 2000). 실제로 Wu, Huang, & Chan(2012) 및 Farh & Cheng(2000)의 경우에는 권위주의적 리더십이 조직구성원들의 업무성과에 악영향을 주는 것을 확인되었으며, Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng(2014)의 연구에서도 조직구성원들의 사회정서적 능력의 부족으로 구성원들로 하여금 발전적 사고를 가로막고 현재 업무에만 머물게 하는 성향이 있음을 설명한다. 이외에도 다수의 학자들은 권위주의적 리더십이 조직구성원의 행동, 태도, 정서 등에 부정적 영향을 끼친다는 정황들을 제시했다(고대유, 2019; 윤선영 · 권석균, 2015; Aycan, 2006; Cheng et al., 2004; Cheng, Huang & Chou, 2002; Farh & Cheng, 2000; Farh, Cheng, Chou & Chu, 2006; Farh, Liang, Chou & Cheng, 2008).

본 연구에서는 선행연구들에서 밝힌 권위주의적 리더십의 부정적 영향이 조직구성원들의 적극적인 발언을 침묵 시킬 것이라고 주장한다. 사회교환이론에 의하면(Biau, 1964), 조직의 상사가 조직구성원들에게 보이는 태도는 신뢰, 존경, 명예, 감사 등의 단서를 포함하고 있는 사회교환의 전형이다. 즉, 조직구성원은 상사의 행동을 통해 자신들에 대한 상사의 인식, 태도 등을 평가하며, 그 결과에 따라 긍정적 또는 부정적 반응의 결과가 나타난다.

하지만 권위주의적 상사는 절대 명령과 독재의 이미지가 강하다. 즉 조직구성원들의 다양한 의견 개진보다는 무조건적인 순종을 요구하며, 철저한 규정을 정하고 성과위주 기준의 충족을 요구한다(Cheng et al., 2004). 그리고 조직구성원들에게 권한을 부여하지 않고, 원활하게 정보 또한 공유하지 않으며, 모든 업무를 상사의 지배하에 두고자 한다(Farh & Cheng, 2000). 상사의 일련의 행동들은 조직구성원들로 하여금 본인들을 신뢰 또는 인정하지 않는다고 생각하게끔 만들 수 있다. 그리고 조직의 번영과 발전을 위한 창의적인 활동(진취적인 아이디어 개진, 새로운 정보 제공, 다양한 의견 제시 등)은 그렇게 권장되지 않는다는 신호를 줄 수 있는 것이다. 이와같은 평가와 인식은 조직의 발전을 위해 스스로 기여해야 한다는 의욕 내지의 의

무감을 겪게 되고, 이는 사회교환이론에 의해 조직구성원들의 침묵으로 연결될 가능성이 높을 것이다(Cropanzano & Mitchell, 2005).

마찬가지로 사회교환이론과 리더십의 어두운 측면을 다룬 다수의 연구들을 토대로 리더십의 부정적 효과를 검증 및 제안하였다. 예를 들어, 부정적 리더십(Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Krasikova, 2011), 상사의 비인격적 행동(Tepper, 2000), 독성 리더십(Lipman-Blumen, 2005), 전체적 리더십(Ashforth, 1994), 방임리더십(Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003) 등은 사회교환이론에 따라 조직구성원들의 부정적 행동을 높이고 긍정적 행동을 줄이는 리더십 스타일들이다.

2. 조직침묵과 관련된 선행연구

조직구성원들이 말하지않는 조직침묵 현상은 2000년대에 접어들어 주목받기 시작한 개념이다. 조직 내 침묵현상의 부정적 측면에 대한 연구들이 먼저 해외를 중심으로 보고되어 왔으며, 2010년도 이후에는 국내 연구도 관심을 가지고 점진적으로 증가하고 있는 추세이다.

우선 조직침묵의 부정적 측면에 대해 진단한 연구들은 조직 내 침묵현상이 조직몰입과 직무만족, 조직시민행동을 저하시키고 조직냉소주의와 이직의도를 증대시킨다고 하였다(고대유 외, 2015a, 2015b; 김관영·이영림, 2015; 류중삼·최우성, 2015; 강제상·고대유, 2014b; 박성수, 2014; 최철수, 2014; 박종철, 2013; 신규희 외, 2012; 정현선 외, 2010).

공공조직을 대상으로 한 연구는 질서와 통제가 중요시되는 조직(교정직, 경찰 및 해양경찰)이 대부분이다. 고대유 외(2015a, 2015b)은 교정조직 공무원의 침묵태도는 조직시민행동을 저하시키고 이직의도와 조직냉소주의를 증가시킨다고 하였다. 경찰관과 해양경찰을 대상으로 연구를 진행한 결과, 조직침묵 현상이 조직만족도를 저하시키고 이직의도를 증가시킨다는 공통된 분석결과를 나타냈다(강제상·고대유, 2014b; 박성수, 2014).

민간기업을 대상으로 한 연구는 주로 감성노동이 주를 이루는 여행사조직과 호텔조직이 대부분이다. 최철수(2014)와 김관영·이영림(2015)은 여행사 조직의 조직침묵 현상은 조직몰입과 조직만족도를 저하시킨다는 공통된 분석결과를 제시하였다. 박종철(2013)과 류중삼·최우성(2015)은 호텔조직 구성원들의 조직침묵현상은 이직의도

를 가중시키고, 신규희 외(2012)도 호텔조직 구성원들의 조직침묵현상이 조직몰입과 직무만족을 저하시킨다는 연구결과를 제시하였다. 또한 정현선 외(2010)는 민간기업 구성원들의 침묵현상이 조직냉소주의와 이직의도를 증가시킨다는 연구결과를 제시하였다.

조직침묵의 원인을 검증한 선행연구들을 살펴보면, 구성원의 침묵태도가 증가하는 이유로 공정하지 못한 조직 풍토, 높은 조직정치지각, 권위주의적 조직문화 등이 제시되고 있다(고대 유 외, 2015a; 권용섭·임제강, 2015; 박지은·강영순, 2014; 조아름·유태용, 2014; 강제상·고대유, 2014a). 조아름·유태용(2014)과 고대유 외(2015b)는 각각 민간기업 종사자와 교정직 공무원을 대상으로 연구를 수행하였으며, 조직에 대한 불공정 인식이 조직 구성원들의 침묵을 증가시킨다는 공통된 결과를 제시하였다. 고대유(2014)는 해양경찰조직의 위계와 권위적인 문화가 침묵을 증가시키고, 발전·집단·합리 문화는 조직 침묵현상을 저하시킨다는 연구결과를 제시하였으며, 조직정치지각이 조직문화를 매개한다는 연구결과를 제시하였다. 그리고 박지은·강영순(2014)도 공무원, 공·사기업 조직구성원들의 조직정치지각이 침묵현상을 증가시킨다는 결과를 보였다. 특히, 고대유(2014)는 조직침묵현상의 선행변수로 조직정치지각을 발견하고 그 중요성을 강조하였다. 이는 조직문화에서 경쟁가치모형(합리·발전·위계·집단)이 잘 통제된 상태에서도 조직정치지각이 조직침묵현상에 정(+)적 영향을 끼친다는 결과에 근거하였다.

이상으로 조직침묵 현상을 국내 선행연구를 기준으로 검토해보았다. 민간과 공공영역 모두에서 조직침묵은 조직구성원들에게 아주 부정적인 직무태도를 일으킨다는 점과 비합리적이고 권위적인 풍토에서 침묵현상이 발생된다는 결론을 도출할 수 있다.

하지만 조직침묵에 대한 국내연구는 양적으로 부족하여 조직침묵현상에 대한 일반화가 어렵다는 한계를 지닌다. 특히, 관련조직 내에서 조직침묵현상이 왜 발생하는지에 대한 검증연구는 많이 부족한 실정이며, 조직구성원들이 조직침묵을 선택하게 되는 경로와 과정을 밝힌 연구는 지극히 제한적이다. 무엇보다 공공조직 내 조직침묵현상에 대한 국내연구자료의 축적이 매우 중요하다. 우리나라의 공공조직은 관계 지향 및 권위주의, 보수적인 문화 풍토 등의 특성이 아주 강해 서양에 비해 조직침묵현상이 두드러질 것이라는 점, 정년보장으로 장기 근속하는 조직구성원들의 침묵태도가 아주 부정적 행태로 유지될 수 있다는 측면에서 공공조직 내 조직침묵현상을 살펴보고 완화 시킬 수 있는 여러 가지 방안이 검토되어야 한다.

3. 세대 구분과 특성에 관련된 선행연구

1) 세대 구분에 대한 선행연구

세대에 관한 선행연구는 세대갈등, 세대불평등, 세대정치연구 등 다양한 분야에 대해 진행되고 있다. 그 중에서도 본 연구에 있어서는 세대구분 및 세대특성과 관련된 연구를 살펴볼 필요가 있다.

세대를 구분함에 있어 일정한 시간간격으로 구분하는 것이 가능하다는 학자들과 사회변동의 불규칙성으로 인해 일정한 시간간격으로 구분하는 것이 불가능하다는 학자들의 주장이 혼재하고 있다. 미국을 주류로 하여 오랜 기간진행되어 온 세대구분은 1945년 이전의 출생자를 장년세대, 1946년~1964년 사이에 출생한 베이비붐세대, 1965년~1977년 사이에 출생한 X세대, 1977년 이후 탄생한 Millennial세대 등으로 구분된다(Cogin,2012). 국내의 연구에 있어서는 박재홍(2003)은 역사적 사건을 기준으로 식민지·한국전쟁 경험 세대, 산업화·민주화 운동 세대, 386세대, 탈이념·정보화 세대라는 총4개의 집단으로 세대를 구분하였다. 오대혁 외(2011)는 한국의 세대를 약 10년 주기로 구분하는데 1955년~1964년 출생한 베이비부머 세대, 1965년~1981년 출생한 X세대, 1982년~2000년 에 출생한 밀레니얼 세대로 구분하였다. 이종수·윤영진 외(2008)은 1925년~1942년 출생한 세대를 조용한 세대, 1943년~1960년 사이에 태어난 세대를 베이비붐 세대, 1961년~1981년 사이에 태어난 세대를 베이비버스터 세대로 구분했다. 황상민·양진영(2002)는 총 6개의 집단으로 세대를 구분하였는데 출생년도를 기준으로 1925년~1934년을 해방전후 복구세대, 1940년~1949년을 근대화 세대, 1950년~1959년 경제부흥기 세대, 1960년~1969년 민주화(386)세대, 1970년~1979년 자율화(X)세대, 1980년~1990년 신인류(N)세대로 명명하였다.

본 연구에서는 공공부문 종사자를 대상으로 연구를 진행할 것이기에 공공부문 종사자 구성원의 연령별 요소를 고려한 세대의 구분이 필요하다. 현재 공무원을 비롯한 공기업 등 공공기관 종사자의 정년은 60세에 해당한다. 정년 이후에도 공직에서 종사한 경험을 살려 자문위원, 연구위원, 고문, 시니어계약직 종사자 등으로 업무를 지속하는 경우가 존재하는 바, 1958년 출생 이후의 세대를 대상으로 설정한다. 또한

사회 구조상 만 19세이후에 공공부문에 진입하는 경우가 다수이므로 2004년대 출생 까지를 대상으로 설정하도록 한다. 세대구분에 있어서는 오대혁 외(2011)가 제시한 약 10년 주기의 구분에 더하여 현대 디지털기술과 세계화로 인해 급부상하고 있는 MZ세대를고려한 세대 구분을 시행하도록 하였다.

MZ세대는 2018년 대학내일 연구소에서 발간한 『트렌드 MZ 2019』 로부터 처음 사용되기 시작한 용어로 1980년부터 1994년에 출생한 밀레니얼(Millennial)세대인 M세대와 1995년 이후 출생한 Z세대를 통칭하는 의미를 지닌다. 이는 기존의 서구 국가들을 중심으로 진행된 세대구분과는 차이를 갖는 한국 고유의 세대구분으로서 행정, 경제, 정치, 문화 등 에서 통용되고 있는 세대분류이다. 2022년 기준 총인구 51,439,038명중에서 MZ세대는 16,299천명으로 전체인구의 32.5%를 차지하기에 이들에 대한 연구는 필수적이다. 그럼에도 불구하고 공공부문에서의 MZ세대에 대한 연구는 다소 미약한 실정이므로 본 연구에서는 세대분류에 있어서 MZ세대에 대한 구분을 적용하여 연구하고자 한다. 이에 따라 1958년~ 1964년 출생세대를 베이비붐세대, 1965년~1979년 출생세대를 X세대로 구분되지만 기성세대로 통합하여 구분하고 1980년 이후 출생자를 MZ세대로 구분하여 세대 간의 차이를 탐구하고자 하였다.

2) 세대 특성에 대한 선행연구

세대별 특징에 관한 연구는 Smola&Sutton(2002), Isaken(2002), 박재홍(2003), 조성남·박숙미(2002), Armour(2008) 등을 통해 국외 및 국외 모두에서 활발하게 진행되고 있다. 본 연구에서는 기성세대(베이비붐세대, X세대)와 MZ세대로 구분하여 세대 간의 차이를 탐구하는 바, 이하에서는 선행연구를 통해 나타난 각 세대의 특징을 살펴보고자 한다.

베이비붐세대는 1958년~1964년의 출생세대로 센세대로 일컬어진다. 한국전쟁 직후의 농업사회를 후기 산업사회로 이행시킨 집단으로 고속성장을 겪었기에 성장주의 경향이 있다. 이들은 성공을 최고의 가치로 삼으며 가족과 사회를 위해 봉사하고 희생하면서 살아왔다. 이들은 조직에 충성하고 애착을 갖는 사람들로 집단주의 및 권위주의적 가치관을 갖고 있다.

X세대는 1965년~1979년에 출생한 세대로 베이비붐세대와 밀레니얼 세대 중간에 위치한 낀세대이다. 이들은 청소년기에 산업화의 수혜를 통해 경제적인 풍요로움을 경험한 세대이며 소비주의의 경향이 있다. X세대는 두발 및 교복자율화의 시기를 겪은 세대로 탈권위주의적, 자기중심적인 경향을 지닌다. 특히 한국에서 최초로 개인주의 및 물질주의적 사상을 가진 세대이다. 이들은 일과 삶 모두에서 가치를 찾으면서도 조직에 순응하는 경향이 있다.

MZ세대는 1980년~1994년에 태어난 M(밀레니얼)세대와 1995년 이후 태어난 Z세대를 지칭하는 단어로 신세대이다. 이들은 ‘우리’라는 개념보다 ‘나’에 대한 생각이 강하며 자기애를 중심으로 자기가 좋아하는 것에 돈과 시간을 투자하여 만족을 추구한다. 이들은 SNS 플랫폼 등 디지털 환경에 빠르게 노출되고 적응한 세대로 모태 디지털 네이티브세대라고 불린다(김정인, 2021). 디지털 활용에 능숙하기에 트렌드 또한 빠르게 변화하고 신기술에 민감하며 이를 소비에도 활용한다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

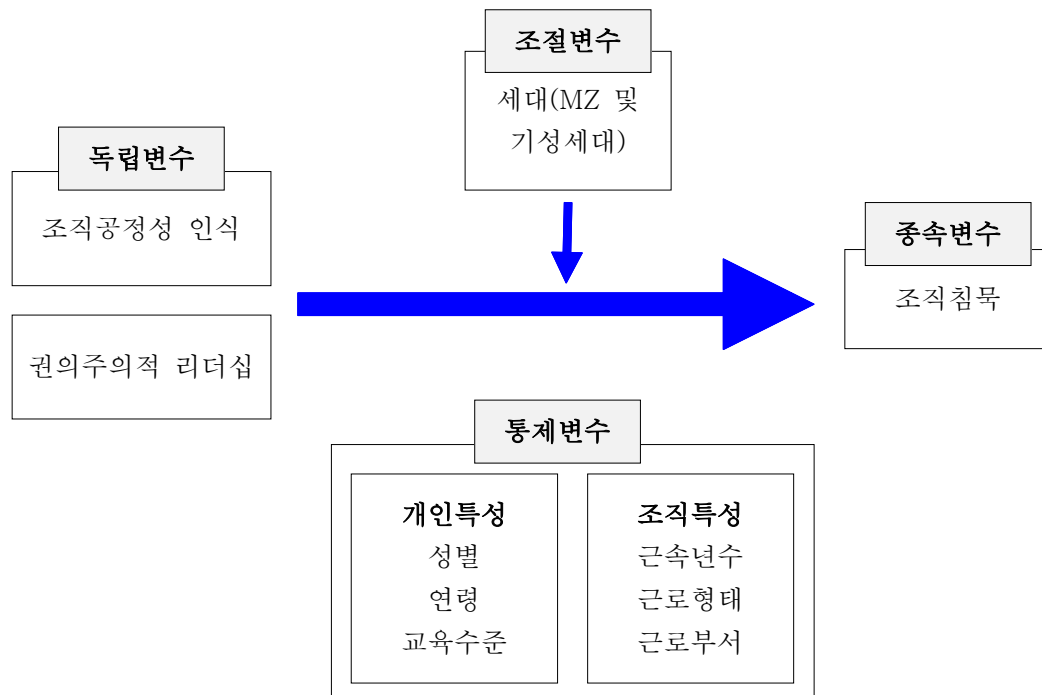
제 1 절 연구의 분석틀

1. 연구모형

본 연구는 공공부문의 조직공정성 인식 및 권위주의적 리더십과 조직구성원들의 침묵 간 상관관계와 세대별 조직침묵의 차이를 비교분석하는 것을 목적으로 한다. 따라서 연구모형은 독립변수로 조직공정성 인식, 권위주의적 리더십 통제변수로 개인특성과 조직특성, 조절변수로 세대, 종속변수로 조직구성원들의 침묵으로 설정하였다.

독립변수는 평등의 관계보다 수직적 관계가 우선되어, 감독과 통제가 강조되는

권위주의적 리더십과 구성원들이 조직내에서 실시하고 있는 모든 의사결정 및 규정이 어느 정도 공평하게 실시되고 있는 지에 대한 조직공정성 인식으로 설정하였다. 종속변수는 정보, 의견, 아이디어 등이 있더라도 이를 의도적 혹은 전략적으로 표출하지 않는 행동을 의미하는 조직침묵으로 설정하였고, 조절변수로는 일정한 생애단계로의 도달이나 새로운 또래집단의 등장 등을 의미하는 세대로 설정하였다. 통제변수는 조직구성원들의 침묵에 영향을 끼칠 수 있는 요소로 개인 특성의 경우 성별, 연령, 교육수준을 설정하였으며 조직특성으로는 근속년수, 근로형태, 근로부서로 설정하였다. 이상의 내용을 반영한 연구의 모형은 <그림1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설설정

본 연구는 조직공정성 인식 및 권위주의적 리더십과 조직침묵 간의 상관관계와

권위주의 문화 속 세대별 조직침묵현상의 차이를 분석하고자 한다. 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하며, 세대는 권위주의적 리더십과 조직침묵 관계에서 조절역할을 할 것으로 보인다. 또한 세대 간의 차이가 표면화 되고 있는 뉴노멀(New Normal)시대에서 각 세대별로 조직침묵에 영향을 미치는 변수들을 확인하고 이를 비교하는데 주된 목적이 있다.

따라서 본 연구의 경우 조직공정성 인식 및 권위주의적 리더십과 조직침묵, 세대 간 조직침묵현상을 비교하고 세대가 어떻게 조직구성원들의 침묵을 조절하는지 알아보기 위해 다음과 같은 세 가지의 가설을 설정하였다.

<가설1> 조직공정성에 대한 인식이 높을수록 조직침묵 현상은 완화될 것이다.

<가설2> 권위주의적 리더십은 조직침묵 현상을 강화 할 것이다.

<가설3> 조직공정성과 권위주의적 리더십이 조직침묵에 미치는 효과는 세대에 의해 조절될 것이다.

제 2 절 연구 방법론 및 변수의 측정

1. 연구방법론

본 연구에서 분석단위는 공공부문 설문조사에 응답한 개인으로 결측치와 이상치를 제거한 유효 표본을 대상으로 공공부문 종사자의 세대 간 조직구성원들의 침묵 정도와 조직공정성 인식 및 권위주의 리더십 간의 결정요인을 비교하기 위한 횡단면분석을 실시한다. 먼저 조직공정성 인식이 떨어지고 권위주의적 리더십이 강할때 조직침묵의 유의미한 차이가 세대 간에 존재하는지를 확인하기 위한 분산분석(ANOVA) 및 사후검정을 시행한다. 또한 세대 간 조직침묵의 차이를 확인하기 위해 T-test를 통한 평균차이 기법을 이용한다. 나아가 조직침묵 정도와 결정요인에서 세대 간 조절변수로서 작용할 변수들의 효과를 검증하기 위해서 다중회귀분석 방법을 사용하고자 한다. 다중회귀분석은 하나 이상의 독립변수들과 하나의 종속변수와의

관계를 파악하기 위한 분석방법으로 본 연구의 가설 검증에 유용하게 활용할 수 있다. 먼저 회귀분석 시행 전 다중공선성의 문제를 확인하기 위해 분산팽창계수를 활용하여 변수의 다중공선성을 검증하고자 한다. 또한 전체 근로자의 모집단에서 무작위 추출된 표본이기에 확률효과모형을 적용하여 회귀분석을 수행하고자 한다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정도구

변수의 측정연구에서 사용된 변수는 독립변수, 종속변수, 조절변수 그리고 통제변수로 구분되고, 모든 변수는 추상적 개념으로 조작적 정의를 통하여 측정 가능한 형태로 정의할 것이다. 그리고 통제변수를 제외한 모든 변수는 Likert 5점 척도를 사용하였으며(1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다), 각 변수들의 구체적인 측정 내용은 다음과 같다.

1) 독립변수(조직공정성 인식, 권위적인 리더십)

본 연구에서 조직공정성이란 자원의 공정한 보상과 분배, 처벌과 관련한 조직구성원의 주관적 개념으로 이해하고자 한다. 즉 조직공정성 인식은 조직으로부터 받는 대우가 얼마나 공평한지에 대한 조직구성원들의 지각으로 정의할 수 있다. 이 연구는 조직공정성 인식을 측정하기 위한 도구로 Moorman(1991)이 개발한 척도를 김호균(2007, 2015)이 연구에 사용한 문항 중에서 분배, 절차, 상호작용 공정성을 각각의 문항으로 재구성하였다.

권위주의적 리더십은 권위와 통제로 다스리려는 성향으로 대부분의 결정을 대화나 토론없이 상사의 독단적인 판단에 의해 행해지는 것을 의미한다(Farh & Cheng, 2000). 선행연구들처럼, 측정을 위해 Cheng et al.(2004)이 개발한 가부장적 리더십 측정도구 중 권위주의적 리더십 문항을 사용할 것이다. 구체적으로 ‘나의 리더는 내가 리더의 지시에 복종하기를 바란다’, ‘나의 리더는 업무의 중요성 여부와 관계없이 모든 의사결정에 개입한다’등 이다. 독립변수가 충분히 세분화 되지 않은 경우 이상치가 발생할 수 있기 때문에 이런 경우에는 해당변수를 세분하여 이상치를 분

리한다.

<표 2> 조직공정성 인식, 권위주의 리더십의 조작적정의

구성개념		척도 구성	문항수	출처
조직 공정 성	분배	직책에 맞는 공정한 보상, 경력을 고려한 공정한 보상, 직무 스트레스를 고려한 공정한 보상, 노력을 고려한 공정한 보상	4	Moorman(1991); 김호균(2007)
	절차	개인별 승진 근거를 위한 절차 마련, 승진 결과에 대한 의견을 제시하는 절차 마련, 업적평가 시 공정한 절차 마련, 보상근거를 적용하는 일관된 절차 마련	3	
	상호 작용	상사는 승진 의사결정 시 개인 편 견 배제, 상사는 보상 의사결정 시 솔직한 자세로 대응, 상사는 보직 순환 사항 의견 존중, 상사는 업적평가 시 즉시 피드백	5	
권위주의 리더십	상사는 내가 그의 지시에 복종하거 를 바랍, 항상 직원들에게 명령하는 방식으 로 행동, 부하직원들에게 조직문화를 따를 것을 강조, 상급자의 규칙을 준수해야 하고 아 니면 인사에 불이익을 줌	10	Cheng et al.(2004)	

2) 조절변수(세대)

조절변수는 다른 두 변수와의 관계에 영향을 미치거나 조절하여, 상호작용 효과를 나타나게 하는 변수를 말한다. 조절변수(세대)는 독립변수와 종속변수와의 관계를 약화시키거나 강화시킨다. 즉, 독립변수와 종속변수간의 관계가 제3의 변수에 의해 그 값이 달라질 때 그 변수를 조절변수라고 한다. 본 연구에서는 세대를 통해 독립변수(조직공정성, 권위주의 리더십)와 종속변수(조직침묵)가 어떻게 조절되는지 알아보려고 한다. 선행연구에서는 세대를 다양한 기준으로 구분하였는데 본 연구에서는 오대혁 외(2011)가 제시한 약 10년 주기의 구분에 더하여 현재 급부상하고 있는 MZ세대를 고려한 세대 구분을 시행하도록 하였다.

베이비붐 세대는 1955년~1964년의 출생세대로 전체 인구 중 약 28.9%를 차지한다. 이들은 한국을 산업사회로 이행시킨 집단이기에 성장 주의 경향이 강하며 이들은 성공을 최고의 가치로 삼는다. 한국의 조직에서는 상층부를 차지하고 있는 세대로 강한 책임감을 갖고 위계질서에 익숙한 경향이 있다.

X세대는 1965년~1979년에 출생한 세대로 전체 인구 중 약 24.5%를 차지하며 산업화의 수혜를 통해 경제적인 풍요로움을 경험한 세대이다. 한국에서 최초로 개인주의와 물질주의 사상을 갖는 경향이 있다.

MZ세대는 1980년~1994년에 출생한 M(밀레니얼)세대와 1995년 이후 출생한 Z세대를 지칭하는 세대이다. M세대는 전체 인구 중 21%를 차지 하며 Z세대는 전체 인구 중 15.9%를 차지한다. 나 자신이 가장 소중한 세대로 자율과 실용주의를 추구하는 경향이 있다. 디지털 환경에 익숙한 세대이며 공정, 환경, 평등, 개인정보보호 등의 가치를 추구한다. 이들이 원하는 기업은 이익 추구라는 목표를 넘어 가치를 공유하고 변화를 만들어 내는 곳이다.

<표 3> 세대변수의 측정

구성개념	세대 구성	출생년도
세대	MZ세대	1980년~1994년(20세~43세)
	X세대	1965년~1979년(44세~58세)
	베이비붐세대	1955년~1964년(59세~68세)

3) 종속변수(조직침묵)

조직침묵(종속변수) 조직침묵은 업무와 관련하여 정보, 의견, 아이디어 등이 있더라도 이를 의도적 혹은 전략적으로 표출하지 않는 행동을 의미한다(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). 본 연구에서는 Van Dyne et al.(2003)이 개발한 문항을 사용하였다. 구체적으로 ‘나는 조직에 대해서 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직에 변화를 줄 수 있는 의견을 제시하지 않는다.’, ‘나는 결과가 나쁠 것이 걱정되어, 내 아이디어를 직장 동료들에게 이야기 하지 않는다.’등 종속변수의 분포를 측정하였다.

<표 4> 조직침묵의 조작적정의

구성개념	척도 구성	문항수	출처
조직 침묵	조직 내 문제에 대해 해결책을 타인과 미 공유, 업무 아이디어 묵살되어 침묵, 결과 부정적 예측 의견 미 제시, 입장난처 걱정, 해결책 미 제시, 업무 향상방안 미 제시, 부정적 피드백 염려, 아이디어 실행 시 타인 설득 불편해 침묵	10	Van Dyne et al.(2003)

4) 통제변수(인구 사회학적 변수)

이 연구에서의 조사대상자의 성별, 연령, 학력 수준, 근무 연수, 직급, 결혼 여부를 통제변수로 사용하였다.

<표 5> 인구 사회학적 변수의 측정

구성개념	설문구성	구분
인구 사회학적 변수	연령	MZ세대(20~40세), X세대(44~58세), 베이이붐세대(58~60세)
	성별	남성, 여성
	교육수준	고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸
	근속년수	5년미만, 6~10년, 11~15년, 16~20년, 21년이상
	결혼여부	미혼, 기혼
	직급	1급, 2급, 3급, 4급, 5급, 6급, 7급
	직렬	토목, 행정, 기계, 전기, 건축, 환경, 지질

3. 표본추출방법 및 표본의 인구사회학적 특성

이 연구는 2023년 3월 현재 K공기업의 조직구성원 중 252명을 대상으로 1월 02일부터 31일까지 조직침묵에 대해 실증분석하고자 설문지로 설문조사를 실시하였다. 기관 종사자의 세대 간 조직구성원들의 침묵정도와 결정요인을 비교하기 위한 횡단면분석을 실시하고 전체 근로자의 모집단에서 무작위 추출된 표본이기에 확률 효과모형을 적용하였다.

본 연구의 모든 변수들은 조직구성원들에게서 수집한 자기보고식 응답이다. 이에 따라 동일방법편의의 발생 가능성을 확인하기 위해 Harman의 단일요인 검증을 실시하였다(Harman, 1967).

가설검정에 앞서 측정모형의 타당성을 살펴보기 위해 변수 간 상관관계 분석과

확인적 요인분석을 실시하였으며, Cronbach's α 값을 이용하여 측정항목들의 신뢰도 검정(신뢰성)을 확인하였다. 집단 간의 차이를 분석하기 위하여 t-test와 ANOVA를 실시하였으며 독립변수 간 다중공선성 존재 여부를 검증하기 위하여 상관관계분석, 각각 독립변수들과 종속변수 간 영향력을 확인하기 위한 다중회귀분석 등을 시행하고 통계분석을 위하여 STATA 통계프로그램을 이용하였다.

<표 6> 연구의 분석방법

분석내용	분석방법
조사자의 일반적인 특성	빈도분석
변수의 타당성 분석	요인분석
변수의 신뢰도 분석	Cronbach's α
집단간의 차이검증	t-test와 ANOVA
전체 변수들 간의 상관관계	상관관계분석
독립변수와 종속변수와의 관계	다중회귀분석

본 연구 표본의 인구 사회학적 특성은 <표 6>과 같이 조사대상자의 성별은 남성이 76.2%(192명), 여성이 23.8%(60명)이며, 결혼여부에 있어 결혼이 42.8%(108명), 미혼이 57.2%(144명)였다. 연령은 20세~43세(MZ세대) 74.6%(188명), 44세~58세(X세대) 25.4%(64명)를 차지하고 있다. 학력 수준은 고졸 이하가 4.7%(12명), 전문대졸이 4.7%(12명), 대졸이 76.2%(192명), 대학원졸 이상이 14.4%(36명)로 표본은 대학 졸업 이상이 90.6%를 차지하고 있다. 직급은 기능직(6~7급)이 17.4%(44명) 사원급(5급)이 14.2%(36명), 대리·과장급(4급)이 44.9%(128명), 3급 차장급이 17.4%(44명)로 실무자 위주로 조사를 하였다.

<표 7> 표본의 인구 사회학적 특성[N=252명, (%)]

성별	남성		여성			
	192명(76.2%)		60명(23.8%)			
결혼 여부	결혼			미혼		
	108명(42.8%)			144명(57.2%)		
연령	20~43세(MZ세대)			44~48세(X세대)		
	188명(74.6%)			64명(25.4%)		
학력 수준	고졸	전문대졸		대졸	대학원	
	12명(4.7%)	12명(4.7%)		192명(76.2%)	36명(14.4%)	
근속 연수	5년이하	6~10년	11~15년	16~20년	21년이상	
	116	64	40	20	12	
직급	기능		사원	대리·과장		차장
	44명(17.4%)		36명(14.2%)	128명(44.9%)		44명(17.4%)

제 4 장 분석결과

제 1 절 측정변수의 기술통계량

본 연구가 활용한 독립변수와 종속변수에 대해 공사 직원들이 인식하고 있는 조직 공정성의 상호작용공정성은 5점 척도에서 3.4444, 절차공정성은 3.00, 분배공정성은 2.9166이며, 권위주의 리더십의 평균은 2.5285, 조직침묵은 2.6253로 나타났다. 이 분석결과에서 공사 직원들은 상호작용공정성 및 절차공정성과 관련하여 높은 긍정적 인식을 보여주었으며, 조직침묵(업무관련한 문제해결책, 개선의 아이디어 제시, 결과에 대한 생각 제시, 업무처리 향상방안, 문제 해결책 방안 제시)과 권위주의 리더십(복종강요, 업무압박감, 인사불이익)에 대한 부정적 인식은 곧 자신과 조직의 업무향상과 관련한 의견제시에 긍정적인 자세를 갖고 있다고 해석할 수 있을 것이다.

<표 8> 측정변수의 기술통계량

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차	
조직침묵	252	1.00	4.30	2.6253	.7286	
권위주의 리더십	252	1.00	5.00	2.5285	.8409	
조직 공정성	분배공정성	252	1.00	5.00	2.9166	.8460
	절차공정성	252	1.67	5.00	3.00	.8613
	상호작용공정성	252	1.8	5.00	3.4444	.8860

제 2 절 인구통계학적 특성에 따른 변수의 차이 검증

1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

성별에 따른 독립변수와 종속변수에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 성별에 따른 변수의 차이를 검증한 결과는 아래 <표 9>와 같다. 분배공정성에 대한 인식에서 남자의 평균은 2.88, 여자의 평균은 3.03로 나타났으며 남녀 집단 간에는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 절차공정성에 대한 인식에 있어서 남자의 평균은 2.98이며 여자의 평균은 3.07으로 역시 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았으며, 상호작용공정성에 대한 인식에 있어서도 남자는 평균 3.49, 여자는 평균 3.31로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

권위주의 리더십에 대한 인식에서 남자의 평균은 2.52, 여자의 평균은 2.55로 나타났으며 남녀 집단 간에는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 조직침묵에 대한 인식에 있어서 남자의 평균은 2.63이며 여자의 평균은 2.62으로 역시 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 9> 성별에 따른 변수 차이검증

변수		성별	N	평균	표준편차	F	df	유의확률
조직 공정성	분배 공정성	남	192	2.88	.89	1.52	251	.219
		여	60	3.03	.64			
	절차 공정성	남	192	2.98	.86	.48	251	.490
		여	60	3.07	.83			
	상호작용 공정성	남	192	3.49	.93	1.93	251	.166
		여	60	3.31	.68			
권위주의 리더십		남	192	2.52	.88	.04	251	.848
		여	60	2.55	.70			
조직침묵		남	192	2.63	.74	.00	251	.947
		여	60	2.62	.69			

2. 세대에 따른 각 변수의 차이 검증

세대에 따른 독립변수와 종속변수에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 세대에 따른 변수의 차이를 검증한 결과는 아래 <표 7>와 같다. 분배공정성에 대한 인식에서 MZ세대(20세~43세)의 평균은 2.98, X세대(44세~58세)의 평균은 2.73로 나타났으며 세대 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보였다($F=4.08, p<.05$). 절차공정성에 대한 인식에 있어서 MZ세대의 평균은 2.97이며 X세대의 평균은 3.08으로 역시 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았으며, 상호작용공정성에 대한 인식에 있어서도 MZ세대는 평균 3.49, X세대의 평균은 3.31로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

세대에 따른 권위주의 리더십의 차이에 있어서는 X세대의 평균이 2.89로 MZ세대의 평균 2.41보다 훨씬 높았으며 집단 간에 통계적으로 아주 유의미한 차이를 보였다($F=16.81, p<.001$). 조직침묵에 대한 인식에 있어서 MZ세대의 평균은 2.63이며 X세대의 평균은 2.62으로 둘의 차이가 거의 없었으며, 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 10> 세대에 따른 변수 차이검증

변수		세대	N	평균	표준편차	F	df	유의확률
조직 공정성	분배 공정성	MZ	188	2.98 ^{a)}	.83	4.08	251	.044
		X	64	2.73 ^{b)}	.84			
	절차 공정성	MZ	188	2.97	.91	.80	251	.372
		X	64	3.08	.68			
	상호작용 공정성	MZ	188	3.49	.90	2.32	251	.129
		X	64	3.30	.80			
권위주의 리더십		MZ	188	2.41	.82	16.81	251	.000
		X	64	2.89	.78			
조직침묵		MZ	188	2.63	.70	.01	251	.932
		X	64	2.62	.80			

a) MZ세대: 20세~43세, b) X세대: 44세~58세

3. 결혼여부에 따른 각 변수의 차이 검증

결혼여부에 따른 독립변수와 종속변수에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 결혼여부에 따른 변수의 차이를 검증한 결과는 아래 <표 24>와 같다. 분배공정성에 대한 인식에서 미혼의 평균은 2.97, 기혼의 평균은 2.85로 나타났으며 결혼여부의 집단 간에는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 절차공정성에 대한 인식에 있어서 미혼의 평균은 3.04이며 기혼의 평균은 2.95로 역시 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았으며, 상호작용공정성에 대한 인식에 있어서 미혼의 평균은 3.34, 기혼의 평균은 3.58로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이를 보였다($F=4.39, p < .05$).

권위주의 리더십에 대한 인식에서 미혼의 평균은 2.51, 기혼의 평균은 2.56로 나타났으며 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 조직침묵에 대한 인식에 있어서 미혼의 평균은 2.72이며 기혼의 평균은 2.50으로 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F=5.43, p < .05$).

<표 11> 결혼여부에 따른 변수 차이검증

변수		세대	N	평균	표준편차	F	df	유의확률
조직 공정성	분배 공정성	미혼	144	2.97	.80	1.12	251	.290
		기혼	108	2.85	.89			
	절차 공정성	미혼	144	3.04	.90	.62	251	.432
		기혼	108	2.95	.79			
	상호작용 공정성	미혼	144	3.34	.90	4.39	251	.037
		기혼	108	3.58	.84			
권위주의 리더십	미혼	144	2.51	.83	.25	251	.615	
	기혼	108	2.56	.84				
조직침묵	미혼	144	2.72	.68	5.43	251	.021	
	기혼	108	2.50	.76				

4. 교육수준에 따른 각 변수의 차이 검증

교육수준별 집단 간의 차이를 분석한 결과 분배공정성에서만 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 분배공정성 인식에 있어서 대학 졸업자의 평균(2.99)이 가장 높았으며, 다음으로는 전문대학 졸업자(2.92), 대학원 졸업자(2.67), 고등학교 졸업자(2.42) 순으로 나타났다. 전반적으로 교육수준이 높아질수록 점차 분배공정성에 대한 인식수준은 높게 나타났으며 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F=3.10, p<.05$).

절차공정성에 있어서 평균이 가장 높은 집단은 ‘고등학교 졸업’(3.33)이었으며 다음으로는 ‘전문대졸’(3.11), ‘대학 졸업자’(3.03), ‘대학원 졸업자’(2.70)순으로 나타났다. 즉, 교육수준이 높아질수록 점차 절차공정성에 대한 인식수준은 낮게 나타났으며 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다($F=2.22, p=0.086$).

상호작용공정성에 있어서는 대학 졸업자의 평균(3.59)이 가장 높았으며, 다음으로는 고등학교 졸업자(3.07), 대학원 졸업자(3.00), 전문대학 졸업자(2.87) 순으로 나타났다. 즉, 상호작용공정성은 교육수준별 차이가 없는 것으로 나타났으며, 집단 간의 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F=7.79, p<.001$).

권위주의 리더십의 경우 ‘고등학교 졸업자’ 집단의 평균(2.80)이 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 ‘전문대학 졸업자’(2.70), ‘대학 졸업자’(2.51), ‘대학원 졸업자’(2.48) 순으로 나타나 전반적으로 교육수준이 높아질수록 권위주의 리더십에 대한 인식의 수준은 낮아지는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

조직침묵의 경우 ‘전문대학 졸업자’ 집단의 평균(2.87)이 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 ‘대학 졸업자’(2.63), ‘대학원 졸업자’(2.58), ‘고등학교 졸업자’(2.33) 순으로 나타나 전반적으로 조직침묵에 대한 인식수준은 교육수준과 관계없는 것으로 나타났으며, 통계적으로도 유의미한 차이를 보이지는 않았다.

통계적으로 유의미한 차이가 나타났던 분배공정성 인식에 대한 Scheffe 사후검정을 실시한 결과 ‘대학 졸업자’ 집단과 ‘고등학교 졸업자’와 ‘대학원 졸업자’ 집단 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났고($p<.05$), 상호작용공정성 인식에 대한 Scheffe 사후검정을 실시한 결과 ‘대학 졸업자’ 집단과 ‘전문대학 졸업자’와 ‘대학원 졸업자’ 집단 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다($p<.001$)

<표 12> 교육수준에 따른 변수 차이검증

변수	교육 수준	N	평균	표준편차	F	유의 확률	사후검정	
조직 공정성	분배 공정성	고등(a)	12	2.42	1.21	3.10	.027	c>a,d
		전문(b)	12	2.92	.75			
		대학(c)	192	2.99	.83			
		대학원(d)	36	2.67	.70			
	절차 공정성	고등(a)	12	3.33	.49	2.22	.086	-
		전문(b)	12	3.11	1.00			
		대학(c)	192	3.03	.89			
		대학원(d)	36	2.70	.65			
	상호작용 공정성	고등(a)	12	3.07	.86	7.79	.0001	c>b,d
		전문(b)	12	2.87	.52			
		대학(c)	192	3.59	.87			
		대학원(d)	36	3.00	.79			
권위주의 리더십	고등(a)	12	2.80	.60	.66	.576	-	
	전문(b)	12	2.70	.52				
	대학(c)	192	2.51	.91				
	대학원(d)	36	2.48	.52				
조직침묵	고등(a)	12	2.33	.26	1.17	.323	-	
	전문(b)	12	2.87	.34				
	대학(c)	192	2.64	.76				
	대학원(d)	36	2.58	.68				

5. 계급에 따른 각 변수의 차이 검증

계급에 따른 변수의 차이를 검증한 결과 상호작용공정성을 제외한 모든 변수들에 서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 분배공정성 인식에 있어서 가장 하위 집단인 7급 집단의 평균(3.38)이 가장 높게 나타났다. 그 다음으로 5급(3.17), 4급(2.87), 6급(2.75), 3급(2.68) 순으로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=3.92, p < .01$). 절차공정성 인식에 있어서도 7급 집단의 평균(3.50)이 가장 높았으며, 그 다음으로 6급(3.40), 5급(3.11), 4급(2.86), 3급(2.85)으로 나타나 전반적으로 계급이 내려갈수록 절차공정성에 대한 인식수준은 높아지는 것을 알 수 있다($F=4.70, p < .001$). 상호작용공정성에 있어서도 역시 하위 직급인 6급 집단의 평균이 가장 높게 나타났으며(3.92), 다음으로 7급(3.53), 5급(3.49), 3급(3.40), 4급(3.36)순으로 나타났지만($F=1.92, p < .108$), 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

조직공정성에 대한 Scheffe 사후검정 결과 분배공정성에서 7급집단과 3급계급 집단 간의 평균차가 유의미한 것으로 나타났으며($e > a, p < .05$), 절차공정성에 있어서는 7급과 3~4급($e > a, b, p < .05$), 상호작용공정성에 있어서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

다음으로 권위주의 리더십에 대한 계급별 차이에 있어서는 3급 집단의 평균(2.97)이 가장 높았으며 그 다음으로는 7급(2.75), 4급(2.49), 5급(2.28), 6급(2.00) 순으로 나타났다($F=7.03, p < .001$). 권위주의 리더십에 대한 Scheffe 사후검정 결과 3급과 4~6급 간에 평균차이가 유의미한 것으로 나타났고($a > b, c, d, p < .01$), 7급과 6급 간에 평균차이가 유의미한 것으로 나타났다($e > d, p < .05$).

마지막으로 조직침묵에 대한 계급별 평균은 5급 집단의 평균(3.00)이 가장 높았으며 그 다음으로는 3급(2.65), 4급(2.62), 6급(2.16), 6급(2.00) 순으로 나타났다($F=5.23, p < .001$). 조직침묵에 대한 Scheffe 사후검정 결과 5급과 6~7급 간에 평균차이가 유의미한 것으로 나타났다($c > d, e, p < .001$).

<표 13> 계급에 따른 변수 차이검증

변수	교육 수준	N	평균	표준편차	F	유의 확률	사후검정	
조직 공정성	분배 공정성	3급(a)	44	2.68	.62	3.92	.004	e>a
		4급(b)	128	2.87	.91			
		5급(c)	36	3.17	.55			
		6급(d)	20	2.75	1.15			
		7급(e)	24	3.38	.64			
	절차 공정성	3급(a)	44	2.85	.56	4.70	.001	e>a,b
		4급(b)	128	2.86	.93			
		5급(c)	36	3.11	.87			
		6급(d)	20	3.40	.50			
		7급(e)	24	3.50	.83			
	상호작용 공정성	3급(a)	44	3.40	.76	1.92	.108	-
		4급(b)	128	3.36	.89			
		5급(c)	36	3.49	.04			
		6급(d)	20	3.39	.74			
		7급(e)	24	3.53	.81			
권위주의 리더십	3급(a)	44	2.97	.77	7.03	.000	a>b,c,d e>d	
	4급(b)	128	2.49	.84				
	5급(c)	36	2.28	.86				
	6급(d)	20	2.00	.48				
	7급(e)	24	2.75	.75				
조직침묵	3급(a)	44	2.65	.86	5.23	.000	c>d,e	
	4급(b)	128	2.62	.68				
	5급(c)	36	3.00	.71				
	6급(d)	20	2.16	.44				
	7급(e)	24	2.43	.64				

6. 근속연수에 따른 각 변수의 차이 검증

근속연수에 다음 <표 28>은 근속연수에 따른 집단 간 차이를 검증한 결과이다. 조직공정성의 하위요소 중 분배공정성과 절차공정성의 집단 간의 평균차가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으며 상호작용공정성의 경우에는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 권위주의리더십과 조직침묵의 집단간 평균차는 통계적으로 유의미한 것으로 드러났다.

분배공정성의 경우 근속연수가 16년~20년 이하인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.15), 그 다음은 21년 이상의 집단이 높게 나타났다(3.08). 대체로 근속연수 5년 이하의 집단을 제외하고는 근속연수가 길어질수록 분배공정성에 대한 인식이 높아지는 것으로 나타났으며, Scheffe 사후검정 결과 ‘5년 이하’ 집단은 ‘11년~10년’ 집단과의 평균차가 유의확률 $p < .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다($a > ,c$).

절차공정성에 있어서는 근속연수가 16년~20년 이하인 집단과 21년 이상인 집단의 평균이 가장 높았으며(3.33), 그 다음으로 5년이하(3.17), 6년~10년이하(2.81), 11년~15년(2.67) 순으로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 ($F=4.37, p < .01$), Scheffe 사후검정 결과 근속연수 5년 이하 집단은 11년~10년 집단과의 평균차이가 유의한 것으로 나타났으며($a > ,c$), 16년~20년 집단도 11~15년 집단과의 평균차가 유의한 것으로 나타났다($d > c, p < .05$).

상호작용 공정성에서는 6년~10년이하 집단의 평균이(3.66) 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 21년이상(3.60), 5년이하(3.41), 16년~20년이하(3.40), 11년~15년(3.16) 순으로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($F=2.21, p = .069$)

다음으로 권위주의 리더십에 대한 근속연수 집단 간 차이에 있어서는 11년~15년 집단의 평균(3.03)이 가장 높았으며 그 다음으로는 21년이상(2.83), 16년~20년이하(2.70), 5년이하(2.51), 11년~15년(2.14) 순으로 나타났다($F=8.67, p < .001$). 권위주의 리더십에 대한 Scheffe 사후검정 결과 16년~20년이하와 5년이하 및 6년~10년이하 간에 평균차이가 유의미한 것으로 나타났다($c > a,b, p < .01$).

마지막으로 조직침묵에 대한 근속연수 집단 간 평균은 11년~15년(3.10)과 21년 이상의 평균(3.10)이 가장 높았으며 그 다음으로는 5년이하(2.64), 16년~20년이하(2.36), 6년~10년이하(2.30) 순으로 나타났다($F=11.00, p < .001$). 조직침묵에 대한 Scheffe 사후검정 결과 5년이하와 21년 이상이 6년~10년이하 간에 평균차이가 유의미한 것으로

나타났으며(a,e > b, p< .01), 11년~15년이하는 5년이하, 6년~10년이하 및 16년~20년이하와의 평균차이가 유의미한 것으로 드러났다.(c > a,b,d, p< .05)

<표 14> 근속연수에 따른 변수 차이검증

변수		교육 수준	N	평균	표준 편차	F	유의 확률	사후 검정
조직 공정성	분배 공정성	5년이하(a)	116	3.01	.74	3.44	.009	a>c
		6년~10년(b)	64	2.91	1.06			
		11년~15년(c)	40	2.50	.61			
		16년~20년(d)	20	3.15	.79			
		21년이상(e)	12	3.08	.81			
	절차 공정성	5년이하(a)	116	3.13	.90	4.37	.002	a>c d>c
		6년~10년(b)	64	2.81	.90			
		11년~15년(c)	40	2.67	.67			
		16년~20년(d)	20	3.33	.43			
		21년이상(e)	12	3.33	.75			
	상호작용 공정성	5년이하(a)	116	3.41	.99	2.21	.069	-
		6년~10년(b)	64	3.66	.78			
		11년~15년(c)	40	3.16	.90			
		16년~20년(d)	20	3.40	.52			
		21년이상(e)	12	3.60	.30			
권위주의 리더십	5년이하(a)	116	2.51	.91	8.67	.000	c>a,b	
	6년~10년(b)	64	2.14	.66				
	11년~15년(c)	40	3.03	.79				
	16년~20년(d)	20	2.70	.38				
	21년이상(e)	12	2.83	.63				
조직침묵	5년이하(a)	116	2.64	.65	11.00	.000	a,e>b c>a,b, d	
	6년~10년(b)	64	2.30	.63				
	11년~15년(c)	40	3.10	.92				
	16년~20년(d)	20	2.36	.26				
	21년이상(e)	12	3.10	.60				

제 3 절 변수들 간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 변수들 간의 관계와 방향성을 살펴보고 다중공선성 존재여부를 검정하기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 분석 결과, 다음 <표 30>과 같이 변수간의 상관계수들은 모두 0.9 이하로 나타나 다중공선성 문제는 존재하지 않는다고 볼 수 있다.

종속변수인 조직침묵을 중심으로 다른 변수들과의 상관관계를 살펴보면 통제변수(세대, 교육, 직급, 연차 등)를 제외한 모든 변수들과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히, 권위주의 리더십과 조직공정성(분배, 절차, 상호작용)과의 관계에 있어서 높은 상관계수를 갖는 것으로 나타났다.

독립변수인 조직공정성의 세 가지 요인들은 조직침묵과 모두 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 구체적으로는 분배공정성의 상관계수는 $-.191(p < .01)$, 절차공정성은 $-.187(p < .01)$, 상호작용공정성은 $-.162(p < .05)$ 로 나타나 분배공정성의 상관계수 값이 다른 공정성 유형에 비하여 상대적으로 약간 높게 나타났음을 알 수 있다. 권위주의 리더십 변수의 경우 상관계수는 $.340(p < .001)$ 로 조직침묵과 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났고, 통계적으로 아주 유의미한 것으로 드러났다. 통제변수들의 경우 세대($r = -.005, p = .933$)와 직급($r = -.905, p = .134$)은 조직침묵과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났고, 결혼여부만이 통계적으로 유의미 하지않게 드러났다. 그리고 통제변수들에 있어서 교육($r = .021, p = .736$), 근무연수($r = .113, p = .074$)은 조직침묵과 정(+)의 상관관계를 갖지만 통계적으로 유의미하게 나타나지는 않았다.

조절변수(독립변수×세대)인 조직공정성의 세 가지 요인들과 권위주의적리더십은 조직침묵과 모두 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 구체적으로는 분배조절의 상관계수는 $.005(p = .937)$, 절차조절은 $.045(p = .481)$, 상호조절은 $.029(p = .652)$, 권위조절 $.063(p = .323)$ 으로 나타나 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 드러났다.

<표 15> 변수간 상관관계

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)
1)침묵	1.000												
2)분배	-.191	1.000											
	.002												
3)절차	-.187	.651	1.000										
	.003	.000											
4)상호	-.162	.596	.624	1.000									
	.010	.000	.000										
5)권위	.340	-.322	-.264	-.440	1.000								
	.000	.000	.000	.000									
6)세대	-.005	-.127	.056	-.096	.251	1.000							
	.933	.044	.372	.129	.000								
7)교육	.021	.023	-.151	.000	-.080	.059	1.000						
	.736	.717	.017	1.000	.205	.350							
8)직급	-.095	.188	.253	.114	-.140	-.273	-.358	1.000					
	.134	.003	.000	.071	.027	.000	.000						
9)연차	.113	-.049	-.011	-.016	.163	.624	-.022	-.260	1.000				
	.074	.443	.864	.807	.010	.000	.728	.000					
10)분배 조절	.005	.048	.136	.036	.225	.943	.005	-.170	.659	1.000			
	.937	.448	.031	.571	.000	.000	.936	.007	.000				
11)절차 조절	.045	-.046	.152	-.032	.254	.970	-.013	-.173	.641	.965	1.000		
	.481	.465	.016	.614	.000	.000	.844	.006	.000	.000			
12)상호 조절	.029	-.010	.113	.030	.238	.963	.052	-.231	.636	.983	.970	1.000	
	.652	.873	.074	.639	.000	.000	.413	.000	.000	.000	.000		
13)권위 조절	.063	-.132	.064	-.096	.379	.955	-.002	-.301	.577	.893	.933	.917	1.000
	.323	.036	.308	.129	.000	.000	.975	.000	.000	.000	.000	.000	

※ 윗칸은 상관계수, 아래칸은 p값

제 4 절 측정변수의 타당도와 신뢰도 분석

본 연구에서 활용한 각 변수에 대한 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해 신뢰도분석과 요인분석을 실시하였다.

첫째, 본 연구에서 활용한 조직공정성의 12개의 구성개념 타당도를 파악하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하여 잠재요인을 추출하였다. KMO의 표본적합도(MS A)는 0.885로 나타나 본 자료가 요인분석에 적합하다고 할 수 있다. 또한 Bartlett의 구형 검정결과 $\chi^2 = 3097.568$, $p < 0.001$ 으로 유의수준 0.05를 기준으로 ‘조직공정성 척도’ 변수 간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 할 수 있다. 이에 2개의 하위요인이 추출되었으며, ‘조직공정성 척도’의 요인1은 ‘상호작용 공정성’, 요인2는 분배 공정성, 요인3은 절차 공정성’으로 각각 명명하였다. 그리고 Cronbach’s α 에 의한 신뢰도 지수는 요인 1이 0.946, 요인 2가 0.928, 요인 3이 0.900로서 양호한 수준이 확인되었다.

<표 16> 조직공정성 인식의 타당도와 신뢰도

항목	공통성	요인		
		1	2	3
상호5	.860	.937	.550	.537
상호4	.858	.926	.526	.611
상호3	.823	.906	.517	.552
상호1	.776	.876	.548	.598
상호2	.590	.748	.533	.580
분배2	.875	.645	.937	.675
분배3	.847	.498	.913	.630
분배1	.753	.585	.871	.601
분배4	.611	.414	.780	.502
절차2	.535	.592	.644	.892
절차3	.531	.612	.625	.876
절차1	.388	.496	.536	.836
고유값		7.470	1.535	0.981
분산비율		62.248	12.795	8.176
누적분산비		62.248	75.042	83.218
KMO 측도/ 구형성 검정		.885/ $\chi^2=3097.568(p<.001)$		
크론바흐 알파		.946	.928	.900

둘째, 본 연구에서 활용한 권위주의 리더십의 10개 문항에 대한 확인적 요인분석 실시하여 잠재요인을 추출하였다. KMO의 표본적합도(MSA)는 0.879로 나타나 본 자료가 요인분석에 적합하다고 할 수 있다. 또한 Bartlett의 구형 검정결과 $\chi^2 = 2088.400$, $p < 0.001$ 으로 유의수준 0.05를 기준으로 ‘권위주의 리더십 척도’ 변수 간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 할 수 있다. 이에 2개의 하위 요인이 추출되었으며, ‘권위주의 리더십 척도’의 요인1은 ‘복종 리더십’, 요인2는 ‘압박 리더십’으로 각각 명명하였다. 그리고 Cronbach’s α 에 의한 신뢰도 지수는 요인 1이 0.936, 요인 2가 0.802로서 양호한 수준이 확인되었다.

<표 17> 권위주의 리더십의 타당도와 신뢰도

항목	공통성	요인		비 고
		1	2	
권위6	.835	.909	.554	
권위9	.774	.880	.444	
권위5	.749	.864	.412	
권위4	.749	.860	.529	
권위10	.644	.764	.606	
권위7	.595	.762	.289	
권위8	.552	.743	.367	
권위3	.648	.355	.802	
권위2	.634	.502	.788	
권위1	.652	.702	.704	
고유값		6.219	1.273	
분산비율		62.190	12.743	
누적분산비		62.190	74.924	
KMO 측도/ 구형성 검정		.879/ $\chi^2=2088.400(p<.001)$		
크론바흐 알파		.936	.802	

셋째, 본 연구에서 활용한 조직침묵의 10개 문항에 대한 확인적 요인분석 실시하여 잠재요인을 추출하였다. KMO의 표본적합도(MSA)는 0.843로 나타나 본 자료가 요인분석에 적합하다고 할 수 있다. 또한 Bartlett의 구형 검정결과 $\chi^2 = 1767.548$, $p < 0.001$ 으로 유의수준 0.05를 기준으로 ‘조직침묵 척도’ 변수 간의 상관성이 인정되어 전반적으로 요인분석이 가능하다고 할 수 있다. 이에 2개의 하위요인이 추출되었으며, ‘조직침묵 척도’의 요인1은 ‘방어적 침묵’, 요인2는 ‘체념적 침묵’으로 각각 명명하였다. 그리고 Cronbach’s α 에 의한 신뢰도 지수는 요인 1이 0.904, 요인 2가 0.875로서 양호한 수준이 확인되었다.

<표 18> 조직침묵의 타당도와 신뢰도

항목	공통성	요인		비 고
		1	2	
침묵6	.794	.890	.540	
침묵7	.730	.844	.638	
침묵9	.636	.795	.458	
침묵8	.595	.772	.495	
침묵10	.547	.731	.549	
침묵2	.698	.521	.836	
침묵5	.669	.581	.814	
침묵4	.590	.418	.763	
침묵1	.596	.620	.750	
침묵3	.453	.460	.671	
고유값		5.686	1.375	
분산비율		56.862	13.571	
누적분산비		56.862	70.433	
KMO 측도/ 구형성 검정		.843/ $\chi^2=1767.548(p<.001)$		
크론바흐 알파		0.904	0.875	

제 5 절 가설검증

1. 조직침묵과 조직공정성 인식에 대한 관계분석

공기업에 근무하는 직원들이 인식하는 조직공정성이 조직침묵에 어떠한 영향을 미치는지 다중회귀분석을 실시하였다. 이 분석에 직원들의 재직기간($\beta=.378, p<.001$)은 조직침묵에 긍정적(+) 영향을 끼치는 반면, 기성세대($\beta=-.175, p<.05$)와 결혼($\beta=-.337, p<.001$)을 한 경우는 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 보이고 있다. 그러나 다른 인구사회학적 변인들은 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 조직공정성의 하위변수인 분배공정성($\beta=-.190, p<.05$)은 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 절차공정성($\beta=-.058, p>.05$)과 상호작용공정성($\beta=.027, p>.05$)은 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것을 확인할 수 있었다($F=4.44, p<.001$). 이 모형에 대한 설명력은 11%로 나타났다.

이 결과는 본 연구가 설정한 연구가설 1을 부분적으로 수용하였다. 이 분석에서 공사 직원이 인식하는 분배공정성은 직원들의 보상근거 및 업적평가, 인사관리시스템과 관련하여 공정한 분배가 조직침묵을 완화할 수 있을 것으로 확인할 수 있었다. 단지, 직원들이 인식하는 절차공정성은 조직침묵에 통계적으로 유의미하지 않았지만 부정적 영향을 미치는 점에 대해 좀 더 심도 있는 분석이 요구된다. 이 분석에 기초하여, 조직생활에서 자신의 업무변화와 개선과 관련된 정책적 대안제시 및 아이디어와 관련된 절차의 공정성과 일관성을 체계적으로 진단할 필요가 있을 것이다. 본 연구의 분석결과 중 절차공정성 및 상호작용공정성이 조직침묵에 통계적으로 유의미하지 못한 논거는 다음과 같다고 할 수 있다. 앞에서 기술한 <표 15> 변수간 상관관계에 따르면 조직공정성의 하위구성개념 즉 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성과 조직침묵과의 상관계수는 각각 $-0.191, -0.187, -0.162$ 로 분석돼 절차공정성 및 상호작용공정성은 조직침묵과의 상관성이 상대적으로 약한 것으로 나타났다. 이는 연구사례 K공공기관의 조직구성원들은 조직의 보상결과에 대해 의

견제시를 할 수 있는 절차가 미비하고, 조직이 조직구성원 개인별로 보상을 하는 경우 보상근거를 얻기 위한 절차 등이 제대로 갖추어져 있지 않으며, 나아가 조직의 경우 보상과 관련하여 조직구성원의 견해에 귀를 기울인다고 보는 정도가 낮은 것으로 인식한 데 따른 것으로 해석된다.

<표 19> 조직침묵과 조직공정성 인식 회귀분석표

종속변수: 조직침묵	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	
	Coefficient	표준오차	Beta				
(상수)	2.787	.405		6.88	0.000		
분배공정성	-.164	.075	-.190	-2.19	0.030*	2.15	
절차공정성	-.049	.078	-.058	-0.63	0.529	2.42	
상호작용 공정성	.022	.070	.027	0.33	0.744	2.06	
인 구 사 회 학 적 특 성	성별	.023	.107	.013	0.22	0.828	1.12
	세대	-.291	.136	-.175	-2.14	0.033*	1.89
	교육수준	.106	.079	.090	1.34	0.182	1.30
	직급	-.027	.044	-.043	-0.62	0.539	1.44
	재직기간	.234	.054	.378	4.28	0.000***	2.21
	결혼여부	-.492	.109	-.337	-4.50	0.000***	1.59
모형적합도	F(9, 242)=4.44, p=.000, R2=0.141, Adj. R2=0.109						

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(MZ세대=0, 기성세대=1)

2. 조직침묵과 권위주의 리더십의 관계분석

공기업에 근무하는 직원들이 인식하는 권위적인 리더십이 조직침묵에 어떠한 영향을 미치는지 다중회귀분석을 실시하였다. 이 분석에 직원들의 재직기간($\beta=.356$, $p<.001$)은 조직침묵에 긍정적(+) 영향을 끼치는 반면, 기성세대($\beta=-.243$, $p<.01$)와 결

혼($\beta=-.303, p<.001$)을 한 경우에는 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 보이고 있다. 그러나 다른 인구사회학적 변인들은 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 권위적인 리더십($\beta=.355, p<.001$)은 조직침묵에 긍정적(+) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($F=9.45, p<.001$). 이 모형에 대한 설명력은 19%로 나타났다.

이 결과는 본 연구가 설정한 연구가설 1을 전체적으로 수용하였다. 이 분석에서 공사 직원이 인식하는 권위주의 리더십이 강화될수록 조직변화에 대해 말하기를 꺼리거나 문제해결이나 업무참여에 수동적인 자세와 관련된 조직침묵을 강화하는 것으로 확인할 수 있었다. 이 분석에 기초하여, 불확실한 환경하에서 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 무엇보다도 권위적인 상사에 의한 조직구성원들의 침묵현상을 막을 필요가 있을 것으로 보인다.

<표 20> 조직침묵과 권위주의 리더십의 회귀분석표

종속변수: 조직침묵	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	
	Coefficient	표준오차	Beta				
(상수)	1.406	.399		3.52	0.001**		
권위주의 리더십	.308	.051	.355	5.99	0.000***	1.10	
인 구 사 회 학 적 특 성	성별	.001	.100	.001	0.02	0.985	1.09
	세대	-.404	.125	-.243	-3.23	0.001**	1.77
	교육수준	.139	.074	.118	1.87	0.063	1.26
	직급	-.028	.041	-.045	-0.69	0.494	1.38
	재직기간	.220	.051	.356	4.27	0.000***	2.16
	결혼여부	-.443	.101	-.303	-4.39	0.000***	1.48
모형적합도	F(9, 242)=9.45, p=.000, R2=0.213, Adj. R2=0.190						

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(MZ세대=0, 기성세대=1)

3. 조직침묵과 세대(조절효과)의 관계분석

공기업에 근무하는 직원들이 인식하는 권위적인 상사아래에서 세대별로 조직침묵에 어떠한 영향을 미치는지 다중회귀분석을 실시하였다. 이 분석에 직원들의 교육 수준($\beta=.178, p<.01$)과 재직기간($\beta=.426, p<.001$)은 조직침묵에 긍정적(+) 영향을 끼치는 반면, 결혼($\beta=-.443, p<.001$)을 한 경우는 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 보이고 있다. 그러나 다른 인구사회학적 변인들은 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 권위적인 리더십($\beta=.219, p<.01$)은 조직침묵에 긍정적(+) 영향을 끼치는 반면, 절차공정성($\beta=-.099, p<.05$)과 기성세대($\beta=-2.116, p<.001$)는 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($F=10.11, p<.001$). 이 모형에 대한 설명력은 34%로 나타났다. 따라서 권위주의적 리더십 자체도 조직침묵을 증가시킬뿐더러 나아가 기성세대와 비교하여 MZ세대는 조직침묵 현상을 더욱 심화시키는 것으로 나타났다. 본 연구의 분석결과 중 분배공정성이 앞에서 기술한 <표 19> 조직침묵과 조직공정성 인식 회귀분석표와 다르게 조직침묵에 통계적으로 유의미하지 못한 논거는 다음과 같다고 할 수 있다. <표 15> 변수간 상관관계에 따르면 조직공정성의 하위구성개념 즉 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성과 조절변수와의 상관계수(평균)는 각각 0.034, 0.132, 0.032로 분석돼 분배공정성 및 상호작용공정성은 조절변수와의 상관성이 상대적으로 아주 약한 것으로 나타났다. 이 분석에 기초하여, 조직생활에서 자신의 업무변화와 개선과 관련된 정책적 대안제시 및 아이디어와 관련된 절차의 공정성과 일관성으로 조직침묵을 완화할 수 있을 것으로 보인다. 그리고 조절변수인 분배공정성×세대($\beta=-.099, p<.001$), 절차공정성×세대($\beta=1.710, p<.001$), 상호작용공정성×세대($\beta=1.375, p<.01$)는 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 권위주의 리더십×세대는 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이 결과는 본 연구가 설정한 연구가설 3을 부분적으로 수용하였다. 따라서 본 연구에서는 세대(MZ, 기성세대)에 따라 조직구성원들의 조직침묵현상이 다르게 나타나며, 조직공

정성이 조직침묵에 미치는 영향도 세대에 따라 조절됨을 확인할 수 있었다.

<표 21> 조직침묵과 세대(조절)의 회귀분석표

종속변수: 조직침묵	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	VIF	
	Coefficient	표준오차	Beta				
(상수)	1.972	.462		4.26	0.000***		
분배공정성(A)	-.085	.073	-.099	-1.17	0.244	2.80	
절차공정성(B)	-.192	.076	-.227	-2.50	0.013*	3.16	
상호작용 공정성(C)	.092	.072	.112	1.28	0.202	2.80	
권위주의 리더십(D)	.190	.063	.219	3.02	0.003**	2.03	
세대(E)	-3.514	.587	-2.116	-5.99	0.000***	47.90	
A × E	-.871	.210	-1.522	-4.15	0.000***	51.62	
B × E	.893	.169	1.710	5.28	0.000***	40.27	
C × E	.667	.194	1.375	3.43	0.001**	61.82	
D × E	.205	.121	.374	1.69	0.092	18.83	
인 구 사 회 학 적 특 성	성별	.089	.097	.052	0.92	0.358	1.25
	교육수준	.208	.072	.178	2.90	0.004**	1.45
	직급	-.029	.041	-.046	-0.71	0.481	1.70
	재직기간	.264	.051	.426	5.18	0.000***	2.60
	결혼여부	-.647	.096	-.443	-6.69	0.000***	1.68
모형적합도	F(14, 237)=10.44, p=0.000, R2=0.381, Adj. R2=0.344						

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(MZ세대=0, 기성세대=1)

제 5 장 결론 및 토의

제 1 절 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 공공부문 조직구성원들의 조직침묵현상에 조직공정성 인식 및 권위적인 상사의 리더십이 미치는 영향과 조직침묵현상에 대해 세대별(MZ세대와 기성세대) 어떠한 영향력과 경계조건이 있는지를 알아보고 실증적인 연구를 통해 정책적 시사점을 모색하고자 출발하였다. 이와 관련하여 K공사에 재직하는 252명을 대상으로 설문 분석한 결과, 다음과 같은 연구 시사점을 발견할 수 있었다.

첫째, 조직구성원들이 인식하는 조직공정성의 하위변수인 분배공정성은 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 절차공정성과 상호작용공정성은 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 무엇보다 공사 직원들이 인식하는 절차공정성이 조직침묵에 통계적으로 유의미하지 않았지만 부정적(-) 영향을 미쳤다는 점에서 좀 더 분석이 요구된다. 이 분석결과, 조직공정성의 하위변수인 분배공정성이 직원들의 보상근거 및 업적평가, 인사관리시스템과 관련하여 침묵현상을 해소하는데 도움이 된다는 것을 확인할 수 있었다. 이런 측면에서 관리자들은 분배공정성과 관련한 업무상황을 주기적으로 점검함으로써 조직구성원들의 조직침묵현상을 낮출 수 있을 것으로 보인다. 이 분석에 기초하여, 조직생활에서 자신의 업무변화와 개선과 관련된 정책적 대안제시 및 아이디어와 관련된 절차의 공정성과 일관성을 체계적으로 진단할 필요가 있을 것이다. 이에 조직관리자들은 조직활동의 전 과정에서 제기되는 불공정한 요인들이 없는지 지속적으로 점검하는 노력이 요구되며, 나아가 조직공정성 향상을 위한 구성원의 제안제도 등과 같은 구성원 참여의 기제를 활성화하는 방안을 적극 활용할 필요가 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서 권위적인 리더십은 조직침묵 현상에 아주 높은 긍정적(+) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공사 직원이 인식하는 권위주의 리더십이 강화될수록 조직변화에 대해 말하기를 꺼리거나 문제해결이나 업무참여에 수동적인 자세와 관련된 조직침묵을 강화하는 것으로 확인할 수

있었다. 권위주의 리더십이 조직의 성장과 발전을 저해하는 조직구성원들의 조직침묵을 유발할 수 있다는 것을 입증하였다. 어렵고 불확실한 환경 속에서 조직이 효율적으로 움직이기 위해서는 무엇보다도 조직구성원들의 침묵을 막을 필요가 있다. 왜냐하면 조직구성원들의 침묵현상은 조직의 성과와 문제해결을 저해하는 중요한 요인이기 때문이다(Milliken et al., 2003; Probst et al., 2007).

본 연구는 권위주의 리더십이 그런 조직구성원들의 조직침묵현상에 의미있는 선행요인임을 제시하였다. 이를 통해 선행연구에서 간과되어 온 권위주의 리더십과 조직침묵현상을 연결하는 이론적 기여와, 조직침묵현상을 깨고 싶어하는 조직 입장에서 상사들이 어떤 행동을 예방해야 하는지에 대한 실무적인 교훈을 주고 있는 것이다.

본 연구는 그런 일반적인 보편성에도 불구하고 권위주의 리더십의 부정적 영향과 조직침묵현상을 높이는 부정적 효과를 실증해 보였다. 이는 공공기관 같이 서열과 위계가 강조되는 조직에 적지않은 가르침을 제시한다. 즉 본 연구에서는 상사가 스스로 자신의 권위를 내세우는 것의 해악을 말하는 것이지, 조직구성원들이 상사의 계급, 지위, 권위를 스스로 인정하는 것의 올바른 기능을 부인하는 것이 아니다. 오히려 조직구성원들이 스스로 상사의 권위를 인정하고 그를 윗사람으로 받아들일 때 기대 이상의 성과를 내기도 한다(Choi & Mai-Dalton, 1999). 따라서 본 연구는 명령과 위계가 일상적인 조직이라도 상사 스스로 자신의 권위를 내세우거나 주장하는 방식은 피할 필요가 있다는 깨달음을 주는 것이다.

마지막으로, 조직침묵은 조직구성원간 아이디어 교류를 차단하고 구성원들의 협업을 통한 창의적인 결과 창출을 어렵게 만든다. 그리고 상사의 의도나 계획이 조직구성원들에게 정확히 전달되지 못하게 하여 업무수행을 어렵게 할 뿐 아니라 구성원들이 냉소주의에 빠지게 하는 문제도 발생시킨다. K공공기관에 근무하는 직원들이 인식하는 권위적인 상사아래에서 MZ세대 구성원들이 기성세대 구성원들과 다른 조직침묵 인식을 지니고 있으며, 조직 내 조직침묵 인식이 조직구성원들의 행동에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상하여, 세대별로 조직침묵에 어떠한 영향을 미치는지 다중회귀분석을 실시하였다. 권위적인 리더십은 조직침묵에 긍정적(+) 영향을 끼치는 반면, 절차공정성과 기성세대는 조직침묵에 부정적(-) 영향을 끼치면서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 권위주의적 리더십 자체도 조직침묵을 증가시킬뿐더러 나아가 기성세대와 비교하여 MZ세대는 조직침

목 현상을 더욱 심화시키는 것으로 나타났다. 그리고 조절변수인 분배공정성×세대, 절차공정성×세대, 상호작용공정성×세대는 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 권위주의 리더십×세대는 조직침묵에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 세대(MZ, 기성세대)에 따라 조직구성원들의 조직침묵현상이 다르게 나타나며, 조직공정성이 조직침묵에 미치는 영향도 세대에 따라 조절됨을 확인할 수 있었다.

제 2 절 연구의 한계 및 연구방향

본 연구는 우리나라 공공기관 조직에서 많은 연구가 없었던 조직구성원들의 침묵 현상에 대해 구체적 원인을 밝히고, 조직침묵 현상이 발생하는 경로를 밝혔다는 점에서 나름대로의 의미를 둘 수 있다. 앞으로도 다양한 조직 구성원들을 상대로 조직구성원들의 침묵현상의 다양한 원인들을 찾아내고 검증할 필요가 있다.

다만, 본 연구의 한계 중 첫 번째는 표본을 찾아내는 표본추출의 문제이다. 자료 수집의 편리성을 위해, 해당 연구에서는 설문 대상을 공공조직의 K공공기관으로 한정하고 무작위로 표본을 추출하였다. 따라서 표본에 대한 대표성의 한계와 일반화의 어려움을 가진다. 향후에는 연구의 대상을 공무원, 타 공공기관 등으로 확대하여 연구할 필요가 있으며 표본 추출에 있어서도 지역과 나이, 직급 등을 고려한 층화 표본추출 등이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 조직구성원들의 침묵현상에 대해 원인을 밝히는 모형이 비교적 단순하다는 점이다. 조직구성원들이 침묵하는 이유는 매우 복잡하고 다양하다는 점을 고려할 때, 조직공정성 이외에도 여러가지 변수들을 추가적으로 찾아낼 필요가 있다. 특히 조직공정성과 조직침묵의 관계를 분석함에 있어 조직공정성과 권위적인 리더십, 조직침묵 현상의 근본적 원인이라고 할 수 있는 조직문화, 조직정치지각 등을 함께 예상하여 분석할 필요가 있다. 그리고 조직구성원들이 조직침묵에 빠지게 되는 경로 역시 여러가지 변수들을 통해 설명될 필요가 있다.

셋째, 조직공정성의 유형 중 분배공정성이 조직구성원들의 조직침묵 현상을 낮추는데 긍정적으로 작용하며, 나아가 조직침묵을 해소할 수 있는 중요한 변인이라는 것을 확인할 수 있었다. 하지만, 조직구성원이 지각하는 조직공정성이 조직침묵에

영향을 미치는 다양한 매개변인인 상사와 부하의 관계 등과 같은 변인, 조직구성원들의 개인적 특성인 성격, 사회적 자본 등의 변수를 함께 고려하지 못한 한계가 있다.

참고문헌

<국내 문헌>

- 고대유. 2017. 한국의 조직침묵 연구에 관한 메타분석. 한국행정연구.
- 고대유. 2019. 감정리더십 인식이 조직침묵에 미치는 영향-권위주의의 매개효과를 중심으로. 한국지방행정학보.
- 구자숙·한준·김명언(1999), 세대 격차와 갈등의 사회 심리적 구조. 한국심리학회지
- 구자숙·한준·김명언(2000), 기업 조직에서의 세대격차. 한국심리학회지:산업 및 조직
- 김정인(2011). 공공부문에서의 세대 간 직무동기구조 분석-미국 조지아주와 일리노이주 정부 공무원사례를 중심으로. 한국공공관리 학보
- 김호균(2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 한국행정학회보
- 박종철·최현정. 2013. 호텔종사원의 침묵현상에 따른 조직냉소주의가 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 호텔관광연구.
- 박재홍(2001). 세대연구의 이론적·방법론적 쟁점, 한국인구학.
- 박재홍(2003). 세대 개념에 관한 연구 - 코호트적 시각에서, 한국사회학.
- 배규환·최우재. 2013. 조직 냉소주의와 반응적 조직행동이 조직성과에 미치는 영향에 대한 고찰: 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 리더십연구.
- 백기복. 2019. 리더십 현장의 패러독스. 리더십연구.
- 서우형·노명화·이지영. 2019. 포용적 리더십이 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안전감의 매개효과와 동료 체념적 침묵 인지의 조절효과. 리더십연구.
- 송하동·최우재. 2013. 군 리더십 유형과 조직 유효성의 관계: 문헌고찰을 중심으로. 리더십연구.
- 오대혁·김학조·권종욱(2011). 한국과 중국종업원의 세대 간 직무가치관분석. 국제통상연구
- 윤선영·권석균. 2015. 발언과 침묵: 리더십의 영향과 조직효과성. 인사조직연구.
- 이영균(2019). 조직행태론. 서울: 박영사.
- 전도성(2016). 조직 구성원의 공정성 인식과 조직효과성. 충북대학교 대학원 박사학위논문.

전영수 · 이희수 · 손승연. 2019. 독성 리더십: 문헌고찰 및 향후 연구방향 제시. 리더십연구.

조성남·박숙미(2002). 한국의 세대관련 연구에 나타난 세대개념의 구분과 세대갈등을 이해하는 방법에 관한 일 고찰. 사회과학연구 논총

한덕웅 · 성한기 · 강혜자 · 이경성 · 최훈석 · 박군석 · 김미 · 장은. 2005. 사회심리학. 학지사.

황상민·양진영(2002). 한국사회의 세대집단에 대한 심리학적 탐색: 전이적 공존 관점을 통한 대학생 집단의 세대 이미지 분석, 한국심리학회지

<해외 문헌>

Adams, J. S.(1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.)
Advances Experimental Social Psychology, NY: Academic Press.

Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. 2003. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor leadership questionnaire. The Leadership Quarterly,

Arnold, H. J., & House, R. J. 1980. Methodological and substantive extensions to the job characteristics model of motivation. Organizational Behavior and Human Performance,

Ashforth, B. E. 1994. Petty tyranny in organizations. Human Relations.

Aycan, Z. 2006. Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In K. S. Yang, K. K. Hwang, & U. Kim(Eds.), Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions, 445-466. London: Sage.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. 2000. Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. Applied Psychology: An International Review.

Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986) Interactional Justice: Communication

Criteria of Fairness, In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M.H. Bazerman(Eds.), Research on negotiations in organizations.

Blau, P. M. 1964. Exchange and power in social life. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2009. Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly*.

Bottger, P. C., & Chew, I. K. 1986. The job characteristics model and growth satisfaction: Main effects of assimilation of work experience and context satisfaction. *Human Relations*.

Buunk, B., & Janssen, P. 1992. Relative deprivation, career issues, and mental health among men in midlife. *Journal of Vocational Behavior*.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2014. Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*.

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. 2004. Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*.

Cheng, B. S., Huang, M. P., & Chou, L. F. 2002. Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese business teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies*.

Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. 1999. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*.

Christina, E. S., Lucy, L. G., & Terry, C. B. 2009. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*.

Conger, J. A. 1990. The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*.

Crosby, F. 1976. A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*.

Crosby, F. 1979. Relative deprivation revisited: A response to Miller, Bolce, and Halligan. *American Political Science Review*.

Cropanzana, Russell, Bowen, David E., & Gilliland, Stephen W.(2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*

Greenberg, J.(1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*.

Cohen-Charash, Y., & Levy, P. E. (2001) The role of justice in organizations: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Cogin, J.(2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*.

Kim, S. W. (1999) Behavioral Commitment among the Automobile Workers in South Korea, *Human Resource Management Review*

Tyler, T. R. (1999) Why people cooperate with organizations : An identity-based perspective, *Research in Organizational Behavior*

Kertzer, D. I.(1983), Generations as a sociological problem, *American Review of Sociology*.

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994) Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, NY: Plenum.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness

Manheim, K.(1952), *The problem of generation*, in *essays on the sociology of knowledge*. New York: Oxford Univ. Press

Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978) *A Theory of Procedure*, *California Law Review*.

<부록> 설문지

1. 조직 공정성에 관한 설문문항(해당분야에 적색으로 표시하시면 됩니다.)

- 귀하께서는 분배공정성과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 조직구성원들은 업무처리에 따른 노력과 능력의 정도에 따라 공정한 보상을 받는다	①	②	③	④	⑤
2) 조직구성원들은 업무성과만큼 공정한 보상을 받는다	①	②	③	④	⑤
3) 조직구성원들은 업무상 부여된 책임만큼 공정한 보상을 받는다	①	②	③	④	⑤
4) 조직구성원들은 업무처리상의 스트레스나 긴장만큼 보상을 받는다	①	②	③	④	⑤

- 귀하께서는 절차공정성과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 조직은 보상결과에 대한 의견을 제시할 수 있는 절차가 마련되어 있다	①	②	③	④	⑤
2) 조직은 정확한 개인별 보상근거를 위한 절차가 마련되어 있다	①	②	③	④	⑤
3) 조직은 보상과 관련하여 조직구성원의 견해에 귀를 기울이는 편이다	①	②	③	④	⑤

- 귀하께서는 상호작용공정성과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 보상과 관련한 의사결정에 있어서 상사는 나의 의견을 존중해 주는 편이다	①	②	③	④	⑤
2) 보상과 관련한 의사결정에 있어 상사는 개인적인 편견을 배제하고자 노력한다	①	②	③	④	⑤
3) 보상과 관련한 의사결정에 있어 상사는 나에게 사려가 깊고 친절하다	①	②	③	④	⑤
4) 보상과 관련한 의사결정에 있어 상사는 솔직한 태도로 나를 대한다	①	②	③	④	⑤
5) 보상과 관련하여 상사는 업무처리내용 및 과정에 대해 설명하고 조직구성원들에게 이해를 구한다	①	②	③	④	⑤

2. 리더십에 관한 설문문항

- 귀하가 속한 기관의 리더십과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나의 상급자는 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/ 이익에 대해 잘 이해시켜 준다	①	②	③	④	⑤
2) 나의 상급자는 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다	①	②	③	④	⑤
3) 나의 상급자는 문제가 심각해져야만 행동을 취한다	①	②	③	④	⑤
4) 나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	①	②	③	④	⑤
5) 나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	①	②	③	④	⑤
6) 나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다	①	②	③	④	⑤
7) 나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다	①	②	③	④	⑤
8) 나의 상급자는 다른 사람이 자신의 능력을 어떻게 평가하는지 정확히 안다	①	②	③	④	⑤
9) 나의 상급자는 자신이 말하고자 하는 바를 정확하게 표현한다	①	②	③	④	⑤
10) 나의 상급자는 자신의 실수를 솔직하게 인정한다	①	②	③	④	⑤
11) 나의 상급자들은 하급자나 본인보다 젊은 직원들을 인격적으로 존중한다	①	②	③	④	⑤

- 귀하가 속한 기관의 권위적인리더십과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나의 상급자는 내가 그의 지시에 복종하기를 바란다.	①	②	③	④	⑤
2) 나의 상급자는 조직의 모든 결정의 중요여부를 결정한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나의 상급자는 항상 회의에서 마지막 발언권을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
4) 나의 상급자는 항상 직원들 앞에서 명령하는 방식으로 행동한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나는 나의 상급자와 함께 일할 때 압박감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6) 나의 상급자는 부하들에게 조직문화에 따를 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
7) 나의 상급자는 우리가 업무를 수행할 수 없을 때 꾸짖는다.	①	②	③	④	⑤
8) 나의 상급자는 우리 부서가 최고의 성과를 내야 한다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
9) 우리는 일을 끝내기 위해 상급자의 규칙을 준수해야 하고 그렇지 않으면 업무진행과정이나 인사에 불이익을 준다.	①	②	③	④	⑤
10) 나의 상급자는 업무의 중요성 여부와 상관없이 모든 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤

3. 조직침묵 관련 설문문항

- 귀하께서는 조직침묵과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 변화에 대한 제안을 말하기를 꺼린다.	①	②	③	④	⑤
2) 나는 문제 해결에 대한 개선방법에 대해 수동적인 자세를 취한다.	①	②	③	④	⑤
3) 나는 자기 효능감이 낮기 때문에 스스로를 개선하기 위한 생각을 보류한다.	①	②	③	④	⑤
4) 나는 내가 참여하지 않는 업무에 대해서는 수동적으로 대처한다.	①	②	③	④	⑤
5) 나는 수동적으로 동의를 표명하고 새로운 아이디어를 거의 제공하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
6) 나는 두려움(직무소외감 등) 때문에 조직에 동의하는 것 외에는 별다른 표현을 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7) 나는 두려움 때문에 목소리를 높이거나 변화를 위한 아이디어를 제안하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8) 나는 두려움 때문에 업무관련 정보를 숨기거나 생략한다.	①	②	③	④	⑤
9) 나는 두려움에 기반하여 일반적으로 조직에 동의를 표한다.	①	②	③	④	⑤
10) 나는 자기 보호를 기반으로 조직을 지원하고 함께한다.	①	②	③	④	⑤

- 귀하께서는 직무스트레스의 원인과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우가 있다	①	②	③	④	⑤
2) 내 역할에 대한 상급자들/부하들의 요구사항이 다르다	①	②	③	④	⑤
3) 공식 업무책임과 내 가치관 차이로 내적갈등을 겪은 적이 있다	①	②	③	④	⑤
4) 나의 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다	①	②	③	④	⑤
5) 나의 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다	①	②	③	④	⑤
6) 나의 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다	①	②	③	④	⑤
7) 나의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다	①	②	③	④	⑤

- 귀하께서는 조직몰입과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	①	②	③	④	⑤
4) 우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	①	②	③	④	⑤

4. 조직문화 관련 설문문항

- 귀하가 속한 기관의 조직문화와 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기관에서는 업무수행방식이나 관행을 개선하고자 상급자에게 자유롭게 건의할 수 있다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관은 구성원의 다양한 개성을 존중한다	①	②	③	④	⑤
3) 우리 부서에는 친하지 않은 사람들과도 잘 어울려 일하는 분위기가 있다	①	②	③	④	⑤
4) 우리 부서에는 개성이 강하거나 생각이 다른 동료들이 서로 잘 협조하는 분위기가 있다	①	②	③	④	⑤

- 귀하가 속한 기관의 의사결정과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기관에서는 공정한 방식을 통해 의사결정이 이루어진다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다	①	②	③	④	⑤
3) 직원들은 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 설명이나 추가적인 정보를 요구할 수 있다	①	②	③	④	⑤
4) 우리 기관에서 이루어지는 의사결정에 대해 직원들이 이의를 제기할 수 있다	①	②	③	④	⑤

- 귀하가 속한 기관의 협업/의사소통과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다	①	②	③	④	⑤
2) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다	①	②	③	④	⑤
3) 우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다	①	②	③	④	⑤

- 귀하께서는 기관의 성과관리와 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 상급자는 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와준다	①	②	③	④	⑤
2) 상급자는 내가 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대해 파악하고 있다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 상급자에게 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다	①	②	③	④	⑤
4) 상급자로부터 받는 피드백은 나의 성과 제고에 도움이 된다	①	②	③	④	⑤
5) 우리 기관은 업무성과가 낮은 직원들을 효과적으로 관리하고 있다	①	②	③	④	⑤

- 귀하께서는 직무만족과 관련한 다음 각 항목에 대해 어떻게 생각하십니까?

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 담당업무에 흥미가 있다	①	②	③	④	⑤
2) 나는 열정적으로 업무를 수행한다	①	②	③	④	⑤
3) 나는 업무를 수행하면서 성취감을 느낀다	①	②	③	④	⑤
4) 나는 보상과 상관없이 내가 맡은 업무에 만족한다	①	②	③	④	⑤

5. 응답자 분류항목

- 1) 성별 ① 남성 ② 여성
- 2) 연령 ① 20세~43세(MZ세대) ② 44세~58세(X세대) ③ 58세~60세(베이비붐세대)
- 3) 최종학력 ① 고등학교 ② 전문대학 ③ 대학교 ④ 대학원
- 4) 근무형태 ① 통상일근 ② 3조2교대 ③ 4조2교대 ④ 야간격일제
⑤ 교번근무제 ⑥ 유연근무제(단축근로, 주말집중형근로, 단시간근로)
- 6) 직렬 ① 토목 ② 행정 ③ 기계 ④ 전기 ⑤ 건축 ⑥ 환경 ⑦ 지질
- 7) 직급 ① 1급 ② 2급 ③ 3급 ④ 4급 ⑤ 5급 ⑥ 6급 ⑦ 7급
- 8) 근속년수 ① 5년 미만 ② 6년 ~ 10년 ③ 11년 ~ 15년 ④ 16 ~ 20년 ⑤ 21년 이상
- 9) 혼인상태 ① 미혼 ② 기혼

Abstract

A Study on the Effects of Organizational Fairness and Leadership on Organizational Silence

- Focusing on Authoritarian Leadership and
Generation in Public Institutions -

Choi, Myung-hyo

Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Recently, one of the most intensively discussed topics in the political, economic, and social fields of Korea is fairness-related issues such as 'fairness and common sense' and 'social justice'. The reason why the discussion on fairness has greatly spread in Korea is the book 'What is Justice' by Professor Michael Sandel, which has become a million-seller, which is very rare among social science books, but above all, it is because of the fair society that exists in our society. It can be pointed out that the biggest cause was the hope for and the awareness of the problem of unfairness. Discussion on organizational fairness is now being conducted in a wide range of areas related to wealth redistribution and reorganization of compensation system in our society beyond ideological and philosophical discourse. In this study, focusing on the positive effect of the value of organizational fairness on social roles, we tried to explore the level of awareness of o

rganizational fairness and its effect on organizational silence, focusing on public institutions.

Considering the organizational culture of public institutions in Korea, the importance of silent research by organizational members should never be overlooked. The main characteristics of Korea's organizational culture, which have been discussed through numerous studies, can be summarized as food, clothing and formalism, authoritarianism, familialism and paternalism, and conformism (Kim Tae-ryong, 2012; Kim Ho-seop and Park Chun-oh, 2002). This organizational culture can deepen the silence of members of public institutions in Korea. For example, when authoritarianism, formalism, and food-consciousness are strong, it can create an atmosphere in which it is difficult for the members of the organization to communicate freely by inducing conservative behavior in relation to work and demanding an attitude of loyalty to the boss or the organization. In addition, familism and paternalism can strengthen the authority of managers in organizations, allowing members of organizations to avoid conflicts with superiors through silence (Ko Dae-yu, 2014). Finally, conformity can influence the uncritical follow-up of the organization and superiors' guidelines, even if the members of the organization have their own ideas or objections (Go Dae-yoo and Kang Je-sang, 2015). In other words, since Korea's administrative culture has the characteristics of 'authoritarianism', 'emphasis on human relations', and 'conservative climate', organizational members are likely to have a tendency to avoid revealing themselves within the group. (Ko Dae-yu, 2014). In addition, in a conservative organizational culture, involuntary conformity of organizational members to existing norms is often required, and organizational members are likely to respond silently to this (Yunhyung Cho and Youngho Cho, 2004).

Recently, our society has a lot of interest in breaking the silence of organizational members who do not intentionally present opinions for improvement in the field necessary for the development of organizations, express ideas, provide useful information, and present opinions for improvement. This is because the elimination of organizational silence by members is considered a key factor that negati

vely affects not only the performance of individual members but also organizational improvement, organizational learning, and organizational innovation, ultimately negatively affecting the performance of the organization as a whole. Accordingly, studies on the conditions affecting the organizational silence of organizational members have been continued. Among them, this study tried to confirm the effect of authoritarian leadership, which focuses on the direction and obedience of members, on organizational silence based on emotional event theory, social exchange theory, and motivation perspective.

According to Inglehart & Welzel (2011), the generation gap in Korea is exceptionally large along with Spain, and the generation gap has important meaning as a special situation in a country that has undergone rapid social change. In particular, in the fast-changing Korean society, it is necessary to alleviate intergenerational conflict and promote unions in order to maintain and thrive in society. Recently, public institutions in Korea have also attempted to pursue a flexible, rational, and developmental cultural organization. However, characteristics such as authoritarianism, nepotism, and conformism are mainly derived from Confucian ideas (Kim Tae-ryong, 2012), and there is no disagreement among scholars that they are more intense than those in the West (Park Cheon-oh, 2008).

Putting the above opinions together, it can be assumed that if the silence of organizational members occurs within Korean public institutions, the degree of silence will be much stronger than in the West, combined with Korean cultural characteristics. Therefore, it is meaningful to examine the causes of silence of organizational members, the generational gap, and the specific occurrence process targeting public institutions in Korea.

The implications of this study are as follows. First, distribution fairness, a sub-variable of organizational fairness, was found to have a statistically significant effect while having a negative (-) effect on organizational silence. However, it was found that procedural fairness and interactive fairness did not have a statistically significant effect on organizational silence. Above all, further analysis is required in that the procedural fairness perceived by the corporation's employees h

ad a negative (-) effect on organizational silence, although it was not statistically significant. As a result of this analysis, it was confirmed that distributive fairness, a sub-variable of organizational fairness, is helpful in resolving the phenomenon of silence in relation to employees' compensation grounds, performance evaluation, and personnel management system. In this respect, it seems that managers can reduce the organizational silence of organizational members by periodically checking the work situation related to distribution fairness.

Second, in this study, authoritative leadership was found to have a statistically significant effect with a very high positive (+) effect on organizational silence. It was confirmed that the stronger the authoritarian leadership perceived by the employees of the corporation, the more they were reluctant to talk about organizational change, or the organizational silence related to the passive attitude in solving problems or participating in work. It has been proven that authoritarian leadership can cause organizational silence among organizational members, which hinders organizational growth and development. In order for an organization to move efficiently in a difficult and uncertain environment, it is necessary above all to prevent the silence of organizational members. This is because the silence of organizational members is an important factor that hinders organizational performance and problem solving (Mlikien et al., 2003; Probst et al., 2007).

Finally, organizational silence blocks the exchange of ideas among organizational members and makes it difficult to create creative results through collaboration among members. In addition, it prevents the superior's intention or plan from being accurately conveyed to the members of the organization, making it difficult to perform work and causing the members to fall into cynicism. Under the authoritative boss recognized by employees working in K public institutions, members of the MZ generation have a different perception of organizational silence than members of the older generation, and it is expected that the perception of organizational silence within the organization will have a significant impact on the behavior of organizational members. In addition, multiple regression analysis was conducted to see what effect each generation has on organizational silence. Auth

authoritative leadership has a positive (+) effect on organizational silence, while procedural fairness and the older generation have a negative (-) effect on organizational silence, showing statistically significant effects. Therefore, it was found that authoritarian leadership itself not only increases organizational silence, but furthermore, the MZ generation intensifies the phenomenon of organizational silence compared to the older generation. And the moderating variables distribution fairness \times generation, procedural fairness \times generation, and interactive fairness \times generation appeared to have a statistically significant effect on organizational silence, whereas authoritarian leadership \times generation did not have a statistically significant effect on organizational silence. . Therefore, in this study, it was confirmed that the organizational silence of organizational members differs depending on the generation (MZ, older generation), and the effect of organizational fairness on organizational silence also appears differently depending on the generation.

Keywords: Organizational fairness of public institutions, authoritarian leadership, organizational silence, MZ generation, older generation

Student number: 2022-22412