



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](#)

경영학 석사학위 논문

조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향  
: 조직공정성인식의 매개효과를 중심으로

(The Effects of perceptions of organizational  
politics on organizational silence : The Mediating  
Effect of Organizational Justice)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

이 지 은

조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향  
: 조직공정성인식의 매개효과를 중심으로

지도교수 김해룡

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 12월

울산대학교 일반대학원

HRD건설융합 전공

이지은

이지은의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 김병직 (인)

심사위원 김해룡 (인)

심사위원 이주일 (인)

울산대학교 일반대학원

2020년 12월

## 국 문 초 록

‘조직구성원이 침묵하면 조직은 침몰한다.’라는 말처럼 최근 우리 사회는 조직침묵 위험성에 대해 관심을 두고 있으며, 공공 및 민간부문에서는 이를 막기 위해 조직구성원들의 사기를 충전하기 위한 혁신정책을 추진하고 있다. 이러한 조직침묵의 원인은 조직문화, 조직공정성, 조직정치지각 등으로 살펴볼 수 있으며, 본 연구에서는 조직정치지각이 구성원의 조직침묵과 조직공정성 인식에 미치는 영향을 살펴봄으로써, 조직침묵의 원인과 이를 해결하기 위한 대책을 마련하고자 한다.

연구 가설을 검증하기 위해 울산 지역 공공기관 근로자에게 설문방법을 통해 얻은 246부의 자료에 대하여 실증분석을 실시하였다. 분석결과 조직정치지각은 조직침묵에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을, 조직공정성에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 조직공정성이 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

본 연구로 얻은 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 내 구성원이 침묵하는 것을 줄이기 위해서는 절차 및 보상 등에 대한 정치적인 영향력을 최소화하려는 노력이 필요하다. 둘째, 구성원들의 조직공정성인식을 향상시킬 수 있는 조직 전체차원의 수단 마련이 필요하다. 셋째, 공공분야에서 많이 다루지 않았던 조직침묵의 구체적 원인을 밝히고, 해당 경로를 입증하였다는 점에서 의의를 가진다.

**주제어 : 조직정치지각, 조직침묵, 조직공정성**

## ABSTRACT

As the saying goes, "If organizational members are silent, the organization sinks," our society has recently been interested in the risk of organizational silence, and the public and private sectors are pushing for innovative policies to recharge the morale of organizational members. The causes of organizational silence can be looked at as organizational culture, organizational justice, and organizational politics awareness. In this study, we look at the impact of organizational politics on the members' organizational silence and awareness of organizational fairness, so we can come up with measures to address the cause and effect of organizational silence.

To verify the research hypothesis, an empirical analysis was conducted on part 246 data obtained through the survey method from workers at public institutions in Ulsan. As a result of the analysis, it was confirmed that the perception of organizational politics affects the positive (+) effect on organizational silence and negative (-) effect on organizational justice. In addition, organizational justice has been shown to play a full role in the relationship between organizational political awareness and organizational silence.

The implications of this study are as follows : First, efforts are needed to minimize political influence on procedures and rewards to reduce the silence of members within an organization. Second, it is necessary to establish an organization-wide means to improve members' awareness of organizational fairness. Third, it is significant in that it identifies the

specific causes of organizational silence that were not covered much in the public sector and demonstrates the path.

**Keywords : perceptions of organizational politics, organizational silence, Organizational Justice**

# 목 차

제1장 서론 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	4
제1절 조직정치지각 .....	4
1.1 조직정치지각의 개념 .....	4
1.2 조직정치지각의 선행연구 .....	8
제2절 조직공정성 .....	10
2.1 조직공정의 개념 .....	10
2.2 조직공정성의 선행연구 .....	12
제3절 조직침묵 .....	14
3.1 조직침묵의 개념 .....	14
3.2 조직침묵의 선행연구 .....	18
제3장 연구방법 .....	20
제1절 연구모형 .....	20
제2절 가설 설정 .....	21
2.1 조직정치지각과 조직공정성과의 관계 .....	21
2.2 조직공정성과 조직침묵과의 관계 .....	22
2.3 조직정치지각과 조직침묵과의 관계 .....	22
2.4 조직공정성의 매개효과 .....	23
제3절 변수의 조작적 정의와 측정도구 .....	25
3.1 조직정치지각 .....	25
3.2 조직공정성 .....	26



3.3 조직침묵 .....	22
3.4 인구통계학적 변수 .....	27
3.5 설문지 구성 .....	27
제4절 표본의 선정 및 분석방법 .....	28
4.1 표본 선정 .....	28
4.2 분석 방법 .....	30
<b>제4장 실증분석 .....</b>	<b>30</b>
제1절 변수와 신뢰도의 타당도 검증 .....	30
1.1 신뢰도와 타당도 검증 .....	30
1.2 상관관계 분석 .....	33
제2절 가설 검증 .....	36
2.1 가설 1의 검증 .....	36
2.2 가설 2의 검증 .....	37
2.3 가설 3의 검증 .....	38
2.4 가설 4의 검증 .....	40
<b>제5장 결론 .....</b>	<b>45</b>
제1절 연구결과의 요약 .....	45
제2절 연구의 시사점 및 한계점 .....	47
참고문헌 .....	49
설문지 .....	62

## 표 목 차

<표 1> 최근 국내 조직정치지각 연구 현황 .....	9
<표 2> 최근 국내 조직공정성 연구 현황 .....	13
<표 3> 최근 국내 조직침묵 연구 현황 .....	19
<표 4> 설문지의 구성 .....	28
<표 5> 응답자의 인구통계학적 특성 .....	29
<표 6> 연구변수들의 요인분석 결과표 .....	32
<표 7> 주요 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계 .....	35
<표 8> 조직정치지각과 조직공정성의 회귀분석 결과 .....	36
<표 9> 조직공정성과 조직침묵의 회귀분석 결과 .....	37
<표 10> 조직정치지각과 조직침묵의 회귀분석 결과 .....	39
<표 11> 3단계 매귀회귀분석 결과 .....	41
<표 12> 조직정치지각과 조직침묵 간의 관계에서 조직공정성 매개효과 ..	42
<표 13> 조직공정성의 매개효과 검증 .....	45

## 그 립 목 차

<그림 1> 연구모형 .....	20
<그림 2> 조직정치지각과 조직침묵 사이에서 조직공정성의 매개효과 .....	43

## 제1장 서론

옛 속담에 ‘침묵은 금이다’라는 말이 있다. 이처럼 침묵은 때때로 말하는 것보다 더 나은 사항을 초래할 때가 많다. 하지만 이러한 침묵이 조직 내에서도 발생하게 된다면 어떨까?

조직에 대한 실망과 체념, 조직냉소, 무관심 등에서 비롯되는 조직침묵은 소리 없이 조직을 망가뜨릴 수 있는 위험한 존재이다. 따라서 기업들은 혁신, 개방적 사고를 추구하고 이익창출을 극대화할 수 있는 아이디어를 내기 위해 노력하고 있지만, 대부분의 기업구조는 여전히 수직적이며 글로벌 기업인 구글, 페이스북과 같이 완전하게 개방적인 조직구조를 갖기에는 심리적, 문화적 한계가 있다. 한 리서치 회사의 조사결과에 따르면 회의를 하더라도 결국 상사의 의견대로 결론이 난다고 응답한 인원이 66% 이상이며, 회의 때 상사의 의견만을 일방적으로 직원들에게 전달한다는 응답이 54%였다. 또한, 직장인의 85%는 ‘최소한 한 번 이상 상사에게 업무와 관련하여 문제를 제기하려다가 실패했던 경험이 있다’고 답했으며 2017년 갤럽 조사에 따르면 ‘직장 내 자신의 의견이 중요하게 받아들여진다.’ 라고 응답한 비율은 10명 중 3명에 불과했다. 이처럼 우리나라의 기업들은 폐쇄적이며, 특히 공공기관은 혁신을 외치고 있지만, 공공기관 개인성과연봉제 등의 사례로 보았을 때 지나친 개혁을 꺼려하는 특성을 가지고 있기 때문에 조직침묵이 더 많이 발생하게 된다.

그렇다면 조직침묵이 기업 내에서 지속된다면 어떻게 될까? 첫째, 조직 내에서 침묵태도가 만연한 경우, 조직의 입장에서 구성원 개개인의 다양하고 창의적인 의견에 대해 수렴할 기회를 잃게 된다. 이는 장기적으로 조직의 학습 및 발전을 저해하는 요소가 될 수 있다(Beer & Eisenstat, 2000). 둘째, 침묵은 조직 구성원의 입장에서 전략적으로 선택한 행위일 수도 있지만,

이러한 행동으로 인해 발언에 대한 욕구가 억압되는 현상이 동시에 발생할 수 있다는 점이다. 지속적으로 조직 구성원의 발언 욕구가 억압되는 경우 구성원의 자존감을 저하시키고 무력감을 초래하여 직무태도에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Mojtaba et al., 2014; Vakola & Bouradas, 2005).

이러한 조직침묵은 조직 내 전염속도가 빠르고 하나의 문화로 고착될 수 있다는 점에서(Noelle-Neumann, 1974) 조직에 부정적 영향을 미치는 조직 차원에서 관리되어야 할 중요한 변수로 인식되어 진다. 그러나 조직침묵에 대한 부정적 효과는 다수의 실증적 연구로 검증되어온 반면, 조직침묵의 원인을 규명하기 위한 연구는 제한적으로 이루어졌다.

조직침묵과 관련된 이론에는 불확실성관리이론(Uncertainty Management Theory)이 있는데, 불확실성관리이론을 토대로 한 국내·외 연구에서 조직정치지각, 조직공정성, 조직시민행동, LMX, 조직침묵 등이 조직침묵과 연관되어 있으며(박재춘, 2016; Jaweria Khalid & Ahmed, 2016), 일부 연구에서 조직문화, 조직공정성 등이 조직침묵의 원인으로 검증되었으나(고대유 외, 2015a; 고대유, 2014), 본 연구는 보다 종합적이고 직접적인 원인으로 조직정치지각을 제시한다.

조직정치지각은 조직정치의 부정적 측면에 대한 개인의 인식으로, ‘조직구성원이 개인적 관점에서 그들의 직무환경을 정치적이고 따라서 부당하고 불공평한 것으로 보는 정도’로 정의된다(Vigoda-Gadot & Talmud, 2010). 또한, 조직정치지각은 구성원이 조직을 ‘개인의 사익을 추구하고자 하는 불공정한 장’이라고 생각하는 태도를 의미한다. 조직 구성원이 불공정함을 느끼는 경우, 목표달성을 위한 허위보고, 은폐, 유언비어 유포 등의 불법적 수단을 사용하는 빈도가 높아질 수 있다(Andrew & Kacmar, 2001; Ferris & Kacmar, 1992). 특히, 성과와 보상의 관계가 유의하지 않고 계급제적인 요소가 강하지만 직위는 한정되어 있는 공공조직에서는 조직정치지각이 더욱

빈번히 발생할 수 있다.

이에 공공조직과 구성원 간의 관계의 질을 향상시키기 위해서는 조직에 대한 공정성 지각을 강화할 필요가 있으며 이러한 공정성은 개인이 자신의 투입에 대한 성과의 비율과 준거대상의 비율이 일치할 때 공정하다고 느끼고 이로부터 동기유발, 만족이 촉진된다(Adams, 1965). 이는 곧 자신의 행동이 보답으로 이어지지 않을 수 있다는 불확실한 상황에서 구성원은 조직에게 이로운 행동을 할 가능성을 감소시키며 변화에 대한 저항행동을 할 가능성을 증가시킨다고 예측할 수 있다.

본 연구에서는 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향에 대해 실증적으로 검증하여 조직 내 구성원들이 침묵하는 행위에 대한 근거를 제시하고자 한다. 특히, 조직정치지각과 조직침묵과의 관계에서 조직공정성인식의 매개효과를 확인함으로써 조직정치지각이 조직침묵에 영향을 미치는 과정을 규명하고, 향후 공공기관의 조직변화를 위한 긍정적인 방향을 제시하는 것을 연구목적으로 한다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 조직정치지각

#### 1.1 조직정치지각의 개념

조직은 목표달성 및 이익을 추구하는 사회적 실체이며, 이에 따라 조직이 운영되는 과정에서 보상정책으로 승진 및 성과에 대한 구성원 간 경쟁은 빈번히 발생되며, 이를 해결하기 위해 다양한 전술을 행사하는 것은 불가피하다. 즉 조직에서 정치는 조직 운영의 일부이며 매우 일상적인 일이다(Ferris & Kacmar, 1992). 조직구성원들은 조직의 목표를 달성하기 위해 조직의 규칙에 따라 권력을 행사하지만 때로는 자신들의 이해를 충족시키는 것을 목표로 정해진 범위가 아닌 권력을 행사하기도 한다.(황동연, 2019). 이는 부족한 자원을 획득하고 이득에 대한 경쟁으로 조직 내 구성원이나 집단들이 자신들의 권익보호와 확대를 위해 어떤 형태로든 정치활동을 외면할 수 없기 때문이다(이근환 & 장영철, 2012).

따라서 조직정치가 발생하는 원인으로는 자원의 희소성, 조직 내 낮은 신뢰, 조직목표의 불확실성 등으로 볼 수 있다(Allen & Myer, 1996). 일반적으로 부서 간 조정, 승진 및 인사이동, 성과평가 시 뚜렷한 기준이 없을 때 혹은 모호한 경우 조직정치 발생이 증가한다. 반면 명확한 기준이나 절차가 수립되어 있는 경우에는 발생 빈도가 낮다(이근환 & 장영철, 2012).

조직정치 영향을 바라보는 관점은 긍정적 측면과 부정적 측면으로 나누어 볼 수 있다. 긍정적이고 성숙한 조직정치 기술은 개인 발전은 물론 팀을 성

공으로 이끌고, 조직 변화와 환경적응을 가능하게 만든다(Vredenburg, D. & Shea Van-Fossen, R, 2010). Pettigrew(1973)은 조직정치를 “자원 요구발생과 발생한 요구에 대한 지지의 획득 과정”으로 정의하였으며, Pfeffer(1981)는 어떤 선택에 대하여 불확실하거나 의견이 불일치되는 상황에서 원하는 결과를 얻기 위해 영향력을 행사하는 과정으로 정의한다(Pettigrew, 1973; Pfeffer, 1981).

그러나 대부분의 학자들은 조직정치는 부정적 영향을 끼친다고 생각한다. 조직정치 같은 이기적 행위는 조직으로부터 공식적으로 허용되거나 폭 넓게 수용되는 행동이 아니며, 겉으론 조직을 위한 행동으로 보이지만 실제로는 개인 또는 무리의 이익을 위해 계획된 행동이기 때문에 조직 내 불화와 갈등을 조장하게 된다(배성현 & 김미선, 2009). 특히 정치적 분위기가 강하게 조성될 경우 구성원들이 목표달성을 위해 은폐, 허위보고, 유언비어 유포 등 불법적 수단을 사용하는 경우가 많이 발생한다(Andrew, M. C., & Kacmar, K. M, 2001). 결국 조직정치는 직위에 대한 신뢰 저하, 자격이 부족한 구성원의 승진, 성과 저하 등 조직과 구성원에게 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(이근환 & 장영철, 2012).

조직정치지각은 조직정치의 부정적 측면에 대한 개인의 인식으로, ‘조직구성원이 개인적 관점에서 그들의 직무환경을 정치적이고 따라서 부당하고 불공평한 것으로 보는 정도’로 정의된다(Vigoda-Gadot & Talmud, 2010).

또한, 조직정치지각이란 조직정치 현상을 구성원이 인지하고 느끼는 정도를 측정하는 것이라고 할 수 있으며, 구체적으로 조직 구성원들이 조직환경을 정치행위가 빈번하게 발생하는 곳이라 가정하고, 개인의 사익(승진, 보상 등)만을 추구하기 위해 ‘비공식적 행동’ 혹은 ‘폭 넓게 수용될 수 없는 행동’이 빈번히 발생하는 ‘불공정한 장’으로 인식하는 정도라 할 수 있다(Ferris et al., 1996; 이근환 & 장영철, 2012).

조직정치지각은 개인을 둘러싸고 있는 조직환경에 대한 개인적 인식의 한 차원으로 본인을 제외한 조직 내 타인과 조직관행의 정치적 경향성에 대한 인식이며(Kacmar & Ferris, 1991; Kacmar et al., 1999; Ferris et al., 1996), 조직풍토 내지 조직문화의 관점에서 조직정치를 조망한 것이다(Drory, 1993).

인식으로 인한 조직정치 측정 방법은 발전과정에 기여한 대표적 선행연구들을 통해 개발 및 연구 되어왔다. Gandz & Murray(1980), 그리고 Madison & Allen & Porter & Renwick & Mayes(1980)와 같은 학자들은 설문 및 인터뷰를 통해서 조직정치를 인식의 측면에서 고찰하고자 노력한 대표적 학자들이다. 이후 Ferris & Kacmar(1989)의 미간행 저작을 통해 단일차원의 5문항으로 이루어진 측정도구가 소개되면서, 조직정치지각의 다양한 측면을 반영하기 위한 다차원 척도를 개발하려는 연구들이 뒤따랐다(Miller et al., 2008).

이 중 Kacmar & Ferris(1991)는 조직 내 상사와 동료의 행위 및 정책까지 포함하여 직무환경이 어느 정도 정치적 성격을 가진 것으로 인식되는지에 대해 측정하는 척도를 제시하였다. 이는 일반정치행위(General political behavior)와 갈등회피분위기(Going along to get ahead), 그리고 승진보상정책(Pay and promotion policies)과 같은 세 가지 하위차원으로 구성되었다.

첫째, 일반정치행위(General political behavior)는 특정 조직 내에서 자기이익 극대화 행위가 이루어지는 정도에 대한 인식으로 정의된다(Kacmar & Carlson, 1997). 가치 있는 자원의 희소성은 경쟁을 촉발시키고(Drory & Romm, 1990; Farrel & Peterson, 1982; Kumar & Ghadially, 1989), 이에 대해 통제권을 가진 이들은 정치적 행위의 대상이 될 수 있다(Frost, 1987). 모든 조직이 적어도 한 부분 이상에서는 제한적 자원을 가질 수밖에 없다는 점에서 거의 어느 조직에서나 정치적 행위가 일어날 가능성을 가지게 된다



고 할 수 있다(Kacmar & Carlson, 1997).

둘째, 갈등회피분위기(Going along to get ahead)는 특정 조직 내 구성원들이 자기이익을 위해 행동을 삼가는 경향에 대한 인식을 의미한다(Kacmar & Carlson, 1997). 조직정치는 갈등을 기반으로 존재하는 것이며(Gandz & Murray, 1980; Mintzberg, 1985; Morgan, 1986; Frost, 1987; Drory & Romm, 1988), 구성원은 정치적 행위를 통해 자신의 이해를 추구함으로써 갈등관계에 있는 타인의 이해에 잠재적 위협이 될 수 있다(Kacmar & Carlson, 1997).

셋째, 승진보상정책(Pay and promotion policies)은 특정 조직 내에서 이루어지는 승진 및 보상 결정이 정치적으로 이루어지는 정도에 대한 인식을 의미한다(Kacmar & Carlson, 1997). 이 차원은 조직이 정책실행을 통해 어떻게 정치적 행위를 보상하고 영속화시키려는가하는 문제에 관련된다(Ferris, Fedor, et al., 1989; Ferris & King, 1991; Kacmar & Carlson, 1997). 조직의 승진보상정책은 최초의사결정자의 의도와 상관없이 인력시스템이 발전되고 실행되는 과정 속에서 조직정치에 참여한 사람에 대해 보상하고 그렇지 않은 사람을 처벌하는 방식으로 작동할 수 있다(Kacmar & Carlson, 1997).

Kacmar & Carlson(1997)의 연구에서는 Ferris & Kacmar(1992)가 주장한 조직정치지각 측정 척도에 대하여 검증을 통해 동일한 세 가지 하위차원을 재확인하였고, 일부 문항 수정을 통해 발전된 척도를 제시하였다. 현재 조직정치지각에 관한 대다수의 연구들이 이들의 척도를 기반으로 사용하고 있으며(배성현 & 김미선, 2010; 이규만, 2006), 본 연구에서도 해당 척도를 기반으로 실증분석을 실시하여 가설을 검증할 예정이다.

## 1.2 조직정치지각의 선행연구

조직정치지각에 영향을 미치는 선행요인은 조직적(organizational) 특성 변수와 개인적(personal) 특성 변수의 두 가지로 분류할 수 있다(Kacmar & Baron, 1999).

조직 차원의 선행요인으로는 Ferris 등(1989)이 공식화, 집권화, 직위, 통제 범위, 직무독립성, 승진기회, 기술다양성, 피드백, 동료와의 상호작용, 상사와의 상호작용을 조직정치지각에 영향을 미치는 특성으로 논의하였다. 이 중 몇 가지를 살펴보면, Fedor 등(1998)과 Ferris & Frink & Galang 등(1996) 및 Ferris & Kacmar(1992)는 공식화가 조직정치지각에 부(-)의 영향을 미침을 밝혔다. 집권화의 경우에는 Fedor 등(1998), Ferris 등(1996) 및 Kacmar 등(1999)에 의하면 집권화가 조직정치지각에 정(+)의 영향을 미침을 확인하였다. 위계서열의 경우 직급이 높을수록 조직 내 정치 행위를 민감하게 인식한다(Ferris & Kacmar, 1992). 이는 직급에 따라 미치는 영향력의 크기가 다르고, 높은 직급에 있을수록 정치적 행위에 대해 자유로울 수 없기 때문이다. 마지막으로 조직 내 자원의 관점에서 승진기회가 부족할수록 한정된 자리를 차지하기 위한 정치적 행위가 증가하므로 조직정치지각이 높아지는 경향이 있다(Poon, 2003).

개인 차원의 선행요인으로는 상사와의 관계, 권력 욕구, 연령, 성별, 학력, 재직기간 등을 요인으로 들 수 있다. 동료 및 상사와의 관계는 일반적으로 좋은 관계를 유지하는 구성원일수록 낮은 조직정치지각을 나타내었다(Ferris & Kacmar, 1992). Valle & Perrewè(2000), O'Connor & Morrison(2001)은 권력욕구와 조직정치지각은 유의한 상관관계에 있지 않음을 보고하였다. Ferris & Kacmar(1992) 및 Ferris 등(1996)은 성별이 조직정치지각에 부(-)의 영향을 미침을 밝혔다.

Ferris & Kacmar(1992)의 연구와 Parker(1995), Valle & Perrewè(2000)의

연구에서는 연령이 조직정치지각에 유의미한 영향을 미치지 않음을 확인한 반면 Ferris 등(1996)에 의하면 연령은 조직정치지각에 부(-)의 영향을 미침을 확인하였다. Parker(1995) 및 Valle & Perrewè(2000)는 학력이 조직정치지각에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 확인하였으며, Ferris 등(1996)에 의하면 근무년수는 조직정치지각에 정(+)의 영향을 미침을 밝혔다.

<표 1> 최근 국내 조직정치지각 연구 현황

연구자	주요내용
한진환(2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각이 직무스트레스에 정(+)의 영향 미침</li> <li>내재론자, 외재론자 간에 조직정치지각이 직무스트레스에 미치는 영향력이 차이가 있음</li> </ul>
이근환·장영철(2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 조직몰입과 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>조직정치지각은 이직의도에 정(+)의 영향 미침</li> </ul>
김정태·홍아정(2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 구성원의 혁신행동에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>조직냉소주의와 분배공정성은 조직정치지각과 혁신행동과의 관계를 매개함</li> </ul>
손경희·이규만(2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 정서적 몰입에 대하여 부(-)의 영향을 미침</li> <li>조직정치지각은 정서적 소진에 대해서는 정(+)의 영향을 미침</li> </ul>
최재준·우종범·손승연(2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 팀-멤버 교환관계에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>관계지향 리더십 행동은 조직정치지각과 팀-멤버 교환관계를 조절함</li> </ul>
변재우·성혜진(2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각의 상사정치지각은 절차공정성에 부(-)의 영향을 미침</li> </ul>
허선·정원호·이지영(2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 사회적 태만행동에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>조직냉소주의는 조직정치지각과 사회적 태만행동의 관계를 완전 매개함</li> </ul>
배홍균(2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 구성원의 감정고갈과 이직의도에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>성실성은 조직정치지각과 감정고갈 및 이직의도 간의 관계를 조절</li> </ul>
김견숙·신상명(2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 조직냉소주의에 정(+)의 영향을 미침</li> </ul>

## 제2절 조직공정성

### 2.1 조직공정성의 개념

조직공정성은 조직 내 구성원들이 조직으로부터 개인이 받는 대우가 공정한 정도를 의미한다. 조직공정성은 구성원이 성과에 대하여 공정한 보상이 이루어질 것이라는 기대치를 높임으로써, 직무수행과정에서 구성원이 노력하게 되는 강한 동기유발 기제로 작용하게 된다. 그러므로 조직 내 공정성 확립은 조직 성과와 직결되는 중요한 사안이라 할 수 있다(신황용 & 이희선, 2013). 이처럼 조직공정성에 대한 조직원의 인식이 태도 및 과업성과를 결정하기 때문에 사회과학 분야에서 조직공정성에 대해 많은 관심을 쏟고 연구를 하고 있다.

조직공정성에 관한 연구는 아담스(Adams)가 주장하는 ‘형평성 이론’에 근거를 두고 있는데, 아담스는 사회교환이론의 틀을 사용하여 페스팅거(Festinger)의 인지부조화 이론을 기반으로 분배 공정성 문제에 접근하였다. 아담스에 의하면 직무에 대하여 조직 구성원은 개인이 조직으로부터 받은 보상을 비교함으로써 공정성을 지각하고, 동료와 자신의 보상을 비교하여 조직 공정성을 판단한다고 주장하였다. 이때 조직 불공정성을 지각하게 되면 이를 감소시키기 위한 방향으로 모티베이션이 작용하여 균형을 찾는다(박철민 & 김대원, 2003). 따라서 개인은 자신의 노력에 따라 결과로 얻어지는 보상과의 관계를 타인과의 비교를 통해 조직 공정성을 지각하고 이에 따라 직무동기가 영향을 받는다. 즉, 공정성 이론은 자신의 행동에 동기를 자극하는 욕구와 같은 절대적인 가치에 의하여 강도가 적용되는 것이 아니라 산출과 투입에 대한 상대적 비율, 그리고 타인과의 상대적인 관계가 동기요인을 유발한다는 점을 강조하고 있다.

또한, 조직공정성(organizational justice)이론에서는 조직 내 공정성 또는 불공정성이 구성원에게 미치는 영향을 연구하고, 경영자들에게 다양한 가이드라인을 제공하고 있다. 특히, 공정성을 하나의 개념이 아닌 다차원적인 개념, 즉 하위개념으로 볼 것을 제안하고 있다. 하위개념들은 크게 분배공정성(distributive justice; equity theory), 절차공정성(procedural justice), 그리고 상호작용공정성(interactional justice)으로 구별되고 있다(Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg & Baron, 2011; Robbins & Judge, 2013).

먼저 분배공정성은 최초로 Homans(1961)가 주장하였는데, Folger & Konovsky(1989)는 조직에 구성원들이 기여한 것과 비례하여 받는 보상의 양이 적절한가에 대한 지각으로 정의하였다. Greenberg(1990)는 조직에서 조직구성원들이 받은 결과물, 예를 들면 임금, 진급, 승진, 기타혜택 등을 판단하는 것을 공정성의 인식 정도로 정의하였다. Price & Muller(1986)는 연구에서 분배공정성을 보상의 분배결과에 대해 구성원이 인지하는 공정성을 의미하는 것이라고 정의하였다.

절차공정성은 보상배분 결정을 위해 활용되는 절차 및 규칙에 대해 지각한 공정성을 의미하는 것으로서 1970년대 초 사회심리학자인 Thibaut & Walker(1975)가 재판에서 절차공정성 활용여부와 사회심리학이론에 적용하면서 중요성이 부각되었다. Folger & Konovsky(1989)는 조직 내 의사결정 합의 과정에서 활용된 절차 및 규칙이 얼마나 공정한지를 평가하는 것으로 정의하였고, 이정훈 & 박동균(2011)은 보상의 크기를 결정할 때 사용되는 수단에 대하여 공정성 인식의 정도를 의미하는 것이라고 해석하였다.

또한, Bies & Moag(1986)은 상호작용공정성에 대하여 절차공정성이 리더 및 구성원간의 사회적 교환과정 및 평가와 같은 상호작용공정성의 문제를 소홀히 다루고 있음을 지적하면서 제기하였다. Folger & Bies(1989)에 의하

면 상호작용공정성은 조직 내 리더가 구성원에게 의사결정 과정에서 공정성을 인식시키는 것이라고 하였다. Seiders & Berry(1998)에 의하면 상호작용 공정성은 대인관계의 특징에 의해 결정된다고 언급 하였다. 이수영(2012)은 상호작용공정성은 종사자들이 받는 대인 관계 처우의 질로 정의하였다. Wagner & Hollenbeck(2002)은 다른 사람에 대한 감정의 공감정도, 배려, 다른 사람에 대한 존중 및 사회 민감성과 의사결정절차 설명 등을 상호작용 공정성의 결정요소로 언급하고 있다.

## 2.1 조직공정성의 선행연구

조직공정성 초기 연구에서는, 분배 공정성이 강조되었다. 분배공정성에 대한 개념은 Homans(1961)의 저서 ‘Social Behavior’에 언급하면서 도입되었으며, 이 연구는 Adams(1965)가 주장한 형평성 이론에 근거하고 있다. 그러나 Adams의 이론은 유용한 이론 중 하나로 평가받고 있으나 절차적인 측면에서 한계가 있다. 이후에 결과가 나오게 된 과정과 절차도 중시되어야 한다고 강조하면서 조직공정성 연구에 과정과 절차의 개념을 도입했다(Thibaut & Walker, 1975). 그러나 이러한 연구는 법적 절차만 중요시 했다는 점 때문에 한계가 있었고, Leventhal(1980)가 절차공정성의 수립 조건으로 6가지 원칙을 제시함으로써 실제 조직 차원에서 절차공정성의 개념을 도입하였다. 그는 법적 절차 외의 요소들에 절차공정성의 개념을 적용시켰고, 이를 확장시켰다. Bies & Moag(1986)는 절차시행 및 분배가 결정될 때 사람들 사이에서 이루어지는 상호작용의 질적 수준에 따라 공정성에 대해 지각하는 정도가 달라질 수 있다고 보고, 이러한 점을 상호작용적 공정성이라고 개념화했다. 상호작용적공정성은 다시 대인간 공정성 및 정보적 공정성으로 구분되는데, Lind & Tyler(1988)는 이러한 조직공정성의 유형들이 서로 상호작용을 하고, 개개인이 인식하는 조직공정성 지각에 영향을 미친다

고 하였다.

국내 경영학 분야를 살펴보면, 조직공정성이 연구되어진 지는 20년이 채 되지 않는다. 문형구 등(2009)에 의하면, 1994년에 조직공정성에 대한 2편의 연구가 등장하였으며, 백유성(1994)은 경영학의 관점에서 조직정의에 대한 해외이론들을 고찰하였고, 향후 연구 방향 및 한국 기업에서 적용가능한 시사점을 제시하였다. 정범구(1994)에 의하면 조직공정성은 조직몰입, 직무만족, 동기부여 등 조직유효성에 긍정적 영향을 주며, 특히 분배공정성 및 절차공정성이 서로 상호작용을 통해 구성원의 태도에 영향을 주고 있음을 밝혀냈다. 그 후 조직공정성에 대한 연구는 꾸준히 이루어지고 있다. 특히 조직공정성에 관한 국내 연구는 2000년대에 들어서면서 양적 측면에서 비약적으로 발전하였다.

<표 2> 최근 국내 조직공정성 연구 현황

연구자	주요내용
조상미·최미선 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직공정성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>▪ 조직지원인식과 LMX는 조직공정성과 이직의도간의 관계를 매개</li> </ul>
박준철·서민교 ·김병곤(2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>▪ LMX, TMX는 조직공정성과 직무만족간의 관계를 매개</li> </ul>
이근환·장영철 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직정치지각은 조직시민행동과 조직몰입에 부(-)의 영향을. 이직의도에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>▪ 조직공정성은 조직시민행동과 조직몰입, 조직정치지각, 이직의도간의 관계를 조절</li> </ul>
박정도·허찬영 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직공정성은 직무만족, 조직몰입에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>▪ 직무스트레스는 조직공정성과 직무만족, 조직몰입간의 관계를 매개</li> </ul>
홍계훈·윤정구 (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직공정성은 조직몰입에 정(+)적인 영향, 스트레스에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>▪ 회사의 심리적 계약위반은 조직공정성과 조직몰입, 스트레스간의 관계를 매개</li> </ul>

연구자	주요내용
이미경 · 전상길 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직공정성은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미침</li> <li>조직문화는 조직공정성과 조직시민행동간의 관계를 조절</li> </ul>
배규환 · 최우재 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직공정성은 적응수행에 정(+의 영향을 미침</li> <li>조직냉소주의는 조직공정성과 적응수행간의 관계를 부(-)적으로 조절</li> </ul>
변국도 · 서려나 · 이수진(2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>윤리적 리더십은 조직시민행동과 과업성과에 정(+의 영향을 미침</li> <li>LMX와 조직공정성은 윤리적 리더십과 과업성과 및 조직시민행동 간의 관계를 매개</li> </ul>
박상관 · 광채기 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>분배공정성이 개인 간 협력행동에 정(+의 영향을 미침</li> <li>절차공정성은 부서 간 협력행동에 정(+의 영향을 미치지만, 개인 간 협력행동에는 영향을 미치지 못함</li> </ul>

### 제3절 조직침묵

#### 3.1 조직침묵의 개념

직무를 수행하는 과정에서 조직 구성원들은 특정 사건이나 사안 등이 발생하였을 때 자신의 아이디어 및 견해, 정보 전달 방식 등을 결정하는 상황에 처하게 된다. 이러한 상황에서 조직 내 구성원들은 조직을 위하는 발전적 의견 또는 사실을 발언 하는 대신 의도적 및 전략적 침묵을 선택하기도 하는데, 이를 조직침묵 태도라 할 수 있다. 조직 내 침묵 현상(Organizational Silence)은 리더가 혼자 이야기를 하고, 부서의 구성원들은 조용히 듣기만 하는 현상으로 정의되기도 한다.



Van Dyne, Ang & Botero(2003)에 의하면 조직침묵 현상은 구성원이 발언할 의견이 없기 때문에 침묵하는 상황과는 구별되는 개념이라는 점을 강조하고, 조직침묵 현상을 구체적으로 측정하기 위한 전제를 다음과 같이 제안하였다. 첫째, 구성원이 조직 및 직무수행과 관련된 의견 또는 문제인식을 가지고 있다. 둘째, 리더 혹은 구성원과 대화하는 과정에서 의도적·자발적으로 침묵을 선택한다. 따라서 종사원 침묵(employee silence)은 ‘불합리한 상황에 구성원들이 체념하거나 자신에게 주어질 불이익을 회피하기 위해 의도적으로 침묵하려는 행동’이라고 개념화하였다.

또한, 조직침묵은 조직의 성과에 부정적 영향력을 미치는 것으로 연구되고 있으며, 주요내용은 다음과 같다. 첫째, 조직 내 정보소통을 약화시켜 관리자가 합리적인 의사결정을 하는 데에 걸림돌로 작용할 수 있다(Milliken & Morrison, 2003). 둘째, 조직 내 발생하는 부조리를 묵인하게 된다(Beer & Eisenstat, 2000). 셋째, 조직 내 개방적인 토론을 제안하여 조직의 성과에 부정적 영향을 미친다. 특히, 조직침묵의 가장 큰 문제점은 전이성이라 할 수 있는데, 이는 조직 내 특정사안에 대한 침묵행동으로 향후 더 많은 사안에 대하여 침묵을 할 수 있다는 것을 의미한다(Morrison & Milliken, 2000).

우리는 직장에서 구성원들의 침묵 현상을 쉽게 찾아볼 수 있는데, 이러한 현상을 대수롭지 않게 여겨서는 안 된다. 그러기에는 조직 내 침묵의 폐해가 굉장히 심각하기 때문이다. 조직 내 침묵은 구성원 간의 아이디어 공유 및 교류를 차단시킴으로써 협력으로 인한 창조적 결과 창출을 어렵게 만든다. 또한 리더의 계획 및 의도가 직원에게 명확히 전달되지 못하는 상황이 발생하여 잘못된 실행이 일어나게 할 뿐만 아니라 구성원의 냉소주의 만연이라는 문제도 발생시킨다.

최근 침묵 현상이 단순히 발언의 부재가 아니라 구성원 본인에게 미치는

영향 등을 고려한 전략적이고 의도적인 행동이라는 인식이 확대되어 연구의 중요성이 강조되기 시작했다(Vakola & Bouradas, 2005; Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Bowen & Blackmon(2003)은 조직 내의 작고 사소한 사건에서 비롯된 침묵 행동이더라도 조직 내에서 연쇄작용을 하며 점차 강화되어 또 다른 사건에서 침묵 현상이 발생하는 것을 발견하고 조직침묵의 전이성에 대하여 설명하면서 조직 내 침묵 현상이 반드시 근절되어야 할 것이라고 강조하였다(원나래, 2018).

조직침묵의 유형은 학자별로 연구에 따라 다양하게 나뉘는데, 개인의 동기에 기반하여 분류한 침묵의 유형은 Pinder, et al.(2001)가 구분한 체념적 침묵(acquiescent silence)과 회피적 침묵(quiescent silence)이 대표적이라고 할 수 있으며, 이후 Van Dyne, et al.(2003)은 체념적 침묵, 회피적 침묵(혹은 방어적 침묵)에 친사회적 침묵(prosocial silence)을 추가하여 구분하였는데, 지금까지도 침묵의 동기와 관련된 연구에서 구분 기준으로 가장 많이 사용되고 있다 (박지혜, 2016).

체념적 침묵은 자신의 처지와 상황을 구성원이 단념하거나 회의를 느끼고, 자신의 발언은 조직의 변화에 큰 의미가 없다고 생각하게 되는 수동적인 태도에 기인하여 선택되는 침묵이다. 방어적 침묵은 자신의 발언으로 발생하는 부정적 결과 및 피드백을 우려하여, 스스로를 보호하기 위한 능동적인 태도에 기인하여 선택되는 침묵행위이다. 친사회적 침묵은 조직이나 동료의 이익을 보호하기 위한 능동적인 태도에 기인하여 선택되는 침묵행위이다. 방어적 침묵과 친사회적 침묵은 능동적 태도에서 비롯된다는 점에서 공통점이 있지만, 침묵행위의 동기가 각각 이기심과 이타심에서 발생한다는 점에서 차이가 있다(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003; Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2000; 강제상 & 고대유, 2014).

조직침묵 현상이 발생하는 원인에는 조직문화, 팀원과의 관계, 상사와의

관계, 종사원의 개인적인 특성, 부정적 피드백, 권위적 리더십, 의사소통 기회 감소 등 다양한 요소가 언급되고 있다. 종사원 개인적으로 조직침묵은 소진현상, 불만족 증대와 조직성과 저해, 팀워크를 와해하는 등의 결과를 발생시키며, 조직침묵의 결과로 직무만족의 저하 및 조직몰입, 조직 냉소주의 및 이직의도 증가 등이 제시되고 있다. 또한, 조직침묵이 중요한 이유로는 조직 내 구성원들이 침묵으로 인하여 냉소주의, 무관심, 스트레스, 불만 등을 경험하여, 장기적으로 조직과의 관계에서 좋지 못한 심각한 결과를 초래할 수 있기 때문이다(김명자 & 김미환, 2016).

특히 한국사회는 권위주의, 의식주의 및 형식주의, 가족주의, 연고주의 등의 특징을 가지고 있기 때문에 조직침묵 현상이 발생하기 쉽다. 강제상 & 고대유(2014)는 연구에서 한국 행정문화 특징에서 침묵현상의 관계 및 한국적 조직침묵에 대한 개념을 연구하였는데, 그 내용은 다음과 같다. 권위주의는 상하급자 간의 위계적 구조와 복종을 중요시하기 때문에 구성원들의 의견개진을 어렵게 만든다. 둘째, 의식주의 및 형식주의는 조직 내 목표 및 성과달성 보다는 정형화된 절차와 형식을 보다 더 중요시하게 함으로서 구성원들의 발언을 어렵게 만든다. 셋째, 상하급자 및 동료 간의 관계에서 가족주의는 가족적 정서와 가치 등을 주입시켜, 가부장적 지배 체제를 형성하고 직무행위 과정에서 발생하는 갈등 회피와 같은 행동이 구성원에게 강조될 수 있다. 넷째, 연고주의는 조직 내 공식적 네트워크 보다도 학연 및 지연 등 비공식적 네트워크를 중요시함으로써 공적인 관계를 애매하게 만들어 구성원의 발언에 영향을 줄 수 있다.

### 3.2 조직침묵의 선행연구

2000년 이후부터 외국에서는 침묵현상의 부정적인 측면의 결과들이 점차 보고되기 시작하였다. Van Dyne, Ang & Botero(2003)는 침묵의 동기에 따라 구분한 세 가지 하위요인이 현재까지 많은 연구들에서 통용되고 있으며, 이들이 개발한 척도는 현재 대부분의 조직침묵 연구에서 활용되고 있는 추세이다(고대유 & 강제상, 2015). Vakola & Bouradas, Laeque(2005)는 침묵행동이 조직 내 구성원의 조직몰입과 직무만족을 저하시킨다고 하였다. Whiteside & Barclay는 조직침묵이 직무소진을 증가시킨다는 분석결과를 제시하여 조직침묵에 대한 부정적 효과가 더욱 강조되었다.

침묵행동의 원인으로는 상사의 태도가 크게 영향을 미치는 것으로 연구되었으며, 공식적 및 비공식적 의사소통의 기회가 늘어날수록 조직 내 구성원은 침묵을 선택하는 경향이 감소하는 것으로 나타났다. Milliken & Morrison(2003)은 상사와의 관계에서 친밀함이 부족하거나 상사가 지적이지 않은 스타일을 가질 경우 조직침묵의 가능성이 있다고 하였다.

국내에서는 조직침묵에 영향을 미치는 선행변인과의 관계를 분석한 연구가 활발히 이루어졌는데, 조직침묵의 선행변인으로는 상사의 특성, 상사의 리더십유형, 조직문화, 상사의 비인격적 감독, 조직공정성 등이 다뤄졌다(강제상 & 고대유, 2014; 김판영 & 이영림, 2015; 권용섭 & 임재강, 2015; 조아름 & 유태용, 2014; 최선규 & 지성구, 2012). 신규희(2013)는 상사 공정성과 조직원 침묵의 영향관계에 대하여 호텔종사자를 대상으로 분석한 실증연구를 통해 상사와의 상호작용 공정성이 조직 내 침묵현상에 부의 영향을 미친다고 밝혔다.

<표 3> 조직침묵에 관한 선행연구

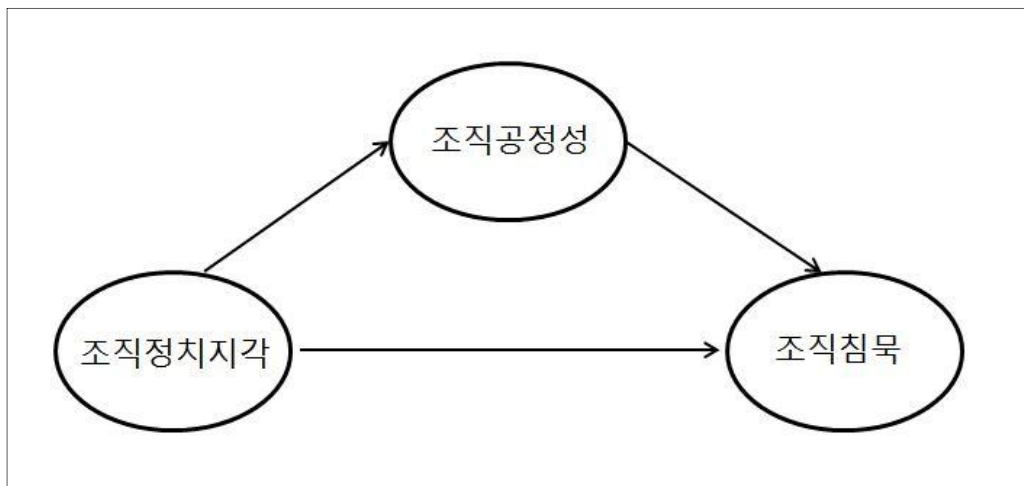
연구자	주요내용
신규희 · 이종학 · 이수범(2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직침묵은 조직몰입과 직무만족에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>▪ 조직냉소주의는 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 매개</li> </ul>
강제상 · 고대유 (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 집단·합리문화는 조직침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>▪ 위계문화는 방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> </ul>
백수진 · 강재완 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 상사의 비인격적인 감독은 조직침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>▪ 직급은 상사의 비인격적 감독과 조직침묵의 관계를 조절</li> </ul>
조민상(2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직침묵은 지식공유에 부(-)의 영향을 미침</li> </ul>
고대유(2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 감성리더십은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>▪ 권위주의는 조직침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> </ul>
박기준 · 이영균 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 상호작용공정성은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> </ul>
김효선 · 조윤직 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 조직정치 인식과 집권적 문화는 조직침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>▪ 성과지향적 문화는 조직침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> </ul>

## 제3장 연구방법

### 제1절 연구모형

본 연구는 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향을 규명하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 조직정치지각을 독립변수로 설정하였고, 이 독립변수에 영향을 받는 조직침묵을 종속변수로 두었다. 또한 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 조직공정성이 매개변수로 작용하는지 밝히고자 <그림 1>와 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



## 제2절 가설설정

### 2.1 조직정치지각과 조직공정성

Cropanzano, et al.(1995)은 조직정치지각과 조직공정성이 부적의 관계가 있고, 조직공정성이 조직정치지각을 관리하는 해결책 중 하나가 될 수 있다고 하였다(김현성, 2012). 또한 Andrews(2001)는 조직정치지각이 높을수록 조직에서의 승진, 임금 같은 결과의 분배가 조직정치에 의한 것이며, 절차 역시 정치적 구도에 의해 불공정하게 이루어진다고 인식하는 경향이 있다고 하였다(신가영, 2015). 배성현 & 김미선(2009)은 다차원 공정성(분배, 절차, 상호작용)을 조직정치지각에 영향을 미치는 원인으로 관계를 규명한 결과, 공정성의 하위요인 모두 조직정치지각을 감소시키는 원인으로 확인되었으며, 절차공정성이 조직정치지각에 전반적으로 미치는 영향력의 정도가 강한 것으로 확인되고 있다.

Nihat & Samet & Ozgur(2016)의 실증연구에 따르면 조직 내 존재하는 조직정치와 조직공정성은 상호 부정적인 관계임을 증명하였으며, 정종원(2017)은 조직 내 정치는 직·간접적으로, 조직공정성 하위 요인에 해당되는 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용공정성에 부의 영향을 미친다는 점을 밝혔다. 이상의 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1** 조직정치지각은 조직공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 조직공정성과 조직침묵

조직침묵의 발생 원인을 검증한 선행연구를 살펴보면, 주된 원인으로 조직 공정성, 리더십, 조직문화, 상사의 태도, 의사소통 기회부족, 부정적 피드백 경험, 심리적 계약위반 등이 제시되고 있다(이미경, 2017). 또한, 고대유 등(2015)은 조직원이 개인의 노력에 부합하는 보상을 받지 못한다고 지각할 때 조직에 대한 애착감을 잃게 되어 조직의 발전을 위한 구성원의 노력을 감소시키게 될 가능성이 높다고 제시하였다. 이로 인하여 조직을 위해 필요한 정보나 발전적 의견이 있더라도 조직에 비협조하고 싶어지기 때문에 구성원은 침묵하게 될 것으로 주장하였다.

또한, 조직원이 조직에게 공정하지 못한 처우 및 보상을 받고 있다고 지각할 경우 조직에 대해 체념적인 태도가 발생할 수 있으며, 조직의 이익보다 개인의 이익을 최우선시하려는 태도를 가지게 될 수 있다. 이처럼 불공정의 결과에서 나온 이타심의 감소 및 이기심의 증대는 방어적 침묵과 체념적 침묵의 강화로 이어질 수 있을 것이다. 이와 같은 맥락으로 봤을 때, 조직원이 조직공정성을 인지함으로써 스스로 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되면 결과적으로 부정적인 침묵에는 부정적인 영향을 줄 수 있을 것으로 판단되었다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2** 조직공정성은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 조직정치지각과 조직침묵

Jaweria Khalid, et al.(2016)는 선행연구(Brinsfield, 2013; Van Dyne, et al., 2003; Detert & Edmondson, 2011; Pinder, et al., 2001)들을 통해 조직정치지각과 조직침묵 간의 관계를 정리하였다. 첫째, 조직 내 영향력이 높은



사람들은 그들의 자기 이익을 확보하고자 방해받지 않고 목표를 달성하기 위해 관계적 침묵을 한다. 둘째, 조직정치를 지각할 경우 사람들은 자기 스스로 목표를 더 방어적으로 만들 수 있다. 즉, 불확실한 상황을 구성원이 느끼면 조직 내에서 정치 활동을 하는 사람들은 관리자에게 어떤 정보를 제공해야 보상을 받을지 또는 제재를 받을지 모르기 때문에 더 더욱 방어적이 된다고 볼 수 있다. 셋째, 그들이 하는 발언이 조직 내 상황에 긍정적인 영향 및 발전을 미치지 못할 것이라는 생각이 스스로를 중요하지 않은 사람으로 인지하게 하고, 조직 내 문제 상황을 개선하고자 하는 생각을 포기하여 침묵하게 된다고 하였다.

또한, 이미경(2017) 및 고대유 등(2015)과 같은 선행연구에서 조직침묵으로 인한 부정적 결과로 조직 냉소주의 및 이직의도 증가, 직무만족 및 조직몰입 감소 등으로 제시하고 있다. 이러한 결과 변수들은 조직정치지각에도 강하게 예측할 수 있는 변수라는 점에서, 조직침묵과 조직정치지각 사이의 연관성은 충분히 높다고 예상된다. 이와 관련하여 고대유(2014)와 박지은 & 강영순(2014)은 조직 구성원의 침묵 태도를 증가시키는 주된 원인이 조직정치지각이라는 연구결과를 제시하였다. 이러한 논의를 통해서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3 조직정치지각은 조직침묵에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.4 조직공정성의 매개효과

구성원들의 공정성(fairness)에 대한 관심은 불확실성관리이론에 의하면, 구성원 스스로가 불확실한 업무환경에 처하게 될 때 더욱 민감하다고 정의하였으며, Tangirala, et al.(2006)은 구성원이 불확실한 업무환경에 직면할 때 불공정한 사건에 보다 부정적으로 반응하게 된다고 하였다(박재춘,

2016). 따라서 조직에서 구성원들이 상사와의 관계에서 인식하게 되는 공정성은 구성원이 조직에 대해 가지는 태도와 행동에 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 조직구성원의 공정성 인식에 따라 자발적으로 해은 긍정적인 행동보다 직접적인 행동인 조직침묵과 같은 태도와 행동을 가지게 할 수 있다 (박준현 외, 2018).

또한, Milliken, et al. (2003)이 주장한 침묵행동 결정 모델에 따르면 구성원의 상사와의 관계, 개인적 특성, 조직적 특성에 따라 구성원의 믿음에 영향력을 행사하여 특정 이슈나 관심에 대하여 침묵할 가능성이 있다고 하였다. 침묵행동 결정 모델에서는 조직적 특성으로 위계적 구조와 같은 조직문화를 들고 있는데, 이러한 조직 구조나 문화는 구성원의 조직정치지각 및 조직공정성 인식에 대해 영향을 줄 수 있으며, 구성원과 리더의 관계에도 영향을 미쳐 결론적으로 조직에 해를 가하는 행동인 조직침묵과 같은 반사회적인 행동으로 이어질 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이론적 근거 및 선행연구의 결과를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 4 조직공정성은 조직정치지각과 조직침묵과의 관계를 매개할 것이다.**

### 제3절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 조직정치지각을 독립변수로 하고 조직침묵을 종속변수로, 조직공정성인식을 매개변수로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도를 사용하여 ‘전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다’로 구분한 설문을 통해 측정하였다.

#### 3.1 조직정치지각

조직정치지각은 ‘조직구성원이 개인적 관점에서 그들의 직무환경을 정치적이고 따라서 부당하고 불공평한 것으로 보는 정도’로 정의한다 (Vigoda-Gadot & Talmud, 2010). Kacmar & Ferris(1991)는 조직정치지각을 일반정치행위, 갈등회피분위기, 승진보상정책의 세 가지 하위차원으로 구성된 다차원 척도로 개발하였다. 구체적인 정의로는 일반정치행위는 ‘특정 조직 내 자기이익이 극대화되는 정도’, 갈등회피분위기는 ‘자기이익을 위해서 행동을 삼가는 정도’, 승진보상정책은 ‘승진 및 보상 결정에 영향을 끼치는 정치적 성향’으로 정의한다.

이후 Kacmar & Carlson(1997)이 이러한 척도에 대한 검증을 통해 세 하위차원을 재확인하였고, 일부 문항을 수정하여 척도를 정련하였다. 본 연구에서는 Kacmar & Carlson(1997)가 제시한 척도를 사용하여 조직정치지각을 측정하였다.

### 3.2 조직공정성

조직공정성은 조직으로부터 받는 처우의 공정성에 대한 개인 또는 집단의 지각 및 그에 따른 반응적 행동, 태도를 기술하기 위하여 도입된 개념으로 (James, 1993), 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 세 가지 차원으로 유형화된다. 조직공정성 측정을 위해 기존 연구의 설문 내용을 바탕으로 하여 분배공정성은 Moorman(1991)이 개발한 ‘내가 맡은 책임을 고려할 때, 동료 직원이나 다른 직업과 비교했을 때 적절한 대우를 받고 있다.’ 등 4문항, 절차공정성과 상호작용공정성은 Moorman(1991)과 Lenentahl(1980) 및 Niehoff et al.(1993)이 개발한 ‘의사결정 과정에서 나의 직장상사는 개인적인 편견을 배제하려고 노력한다.’ 등 4문항과 ‘우리 회사에서는 의사결정 결과에 의해 이익을 제기하거나 자신의 의견을 제시할 수 있다.’ 등 4문항을 활용하였다.

### 3.3 조직침묵

조직침묵은 조직 내 구성원을 둘러싼 조직상황에 대해 개인의 의견 및 정보 등을 표현하지 않는 의도적인 행동으로 정의할 수 있다(Pinder & Harlos, 2001). 조직침묵의 하위요인은 체념적 침묵과 방어적 침묵으로 구성하였으며, Van Dyne & Botero(2003)이 개발한 ‘나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직을 변화시키는 아이디어를 제시하지 않는다’ 등 체념적 침묵 5문항과 ‘나는 결과가 나쁠 것을 염려하기 때문에 나의 생각을 다른 사람에게 이야기 하지 않는다’ 등 방어적 침묵 5문항을 활용하였다.

### 3.4 인구통계학적 변수

본 연구에서는 인구통계학적 변수로 성별·연령·학력·직급·직렬·근속연수를 설정하였다. 성별은 1 = '남자', 2 = '여자'로 측정하였으며, 나이는 1 = '20~30세 미만' 2 = '30~40세 미만', 3 = '40~50세 미만', 4 = '50~60세 미만' 학력은 1 = '고졸', 2 = '전문대졸', 3 = '대졸', 4 = '대학원졸 이상'으로 설정하였다. 직급(직위)은 1 = '사원/주임(6급)이하', 2 = '대리급(5급)', 3 = '과장급(4급)', 4 = '차장급(3급)'으로 구분하여 분석하였다. 직렬은 1 = '일반직(행정직)', 2 = '연구직', 3 = '기타'로 구분하였다. 근속연수는 1 = '1년 미만' 2 = '1~3년 미만' 3 = '3~5년 미만' 4 = '5~10년 미만' 5 = '10~20년 미만' 6 = '20년 이상'으로 인구통계학적 변수를 구성하였다.

### 3.5 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 3개의 부분으로 나뉘어져 있다. 조직정치지각 15문항(일반정치행위 2문항, 갈등회피분위기 7문항, 승진보상정책 6문항), 조직침묵 10문항(체념적침묵 5문항, 방어적침묵 5문항), 그리고 조직공정성 12문항(분배공정성 4문항, 절차공정성 4문항, 상호작용공정성 4문항)으로 전체 37문항으로 구성되어 있다. 설문 문항은 인구통계학적 변수를 제외한 나머지 문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며 설문지 구성은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 설문지의 구성

구 분	구성요인	문항번호	출 처
조직정치지각	일반정치행위	I -1~2	Kacmar &Carlson(1997)
	갈등회피분위기	I -3~9	
	승진보상정책	I -10~15	
조직침묵	체념적침묵	II -1~5	Van Dyne & Botero(2003)
	방어적침묵	II -6~10	
조직공정성	분배공정성	III-1~4	Moorman(1991)
	절차공정성	III-5~8	Moorman(1991),Lenent ahl(1980), Niehoff et al.(1993)
	상호작용공정성	III-9~12	

## 제4절 표본의 선정 및 분석 방법

### 4.1 표본 선정

본 연구는 설문지에 의한 방법을 사용하여 가설검증을 하였다. 설문조사 기간은 2020년 9월 14일부터 9월 22일까지이며, 이 기간 동안 A공공기관 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지 배포를 통하여 총 300부의 설문지를 배부하여 257부를 회수하였고, 이 중 불성실 응답 11부를 제외한 246부를 활용하였다. 분석에 포함된 표본의 인구통계학적 특성은 <표 5>와 같다. 설문에 참여한 성별은 남성이 55.7%(137명), 여성이 44.3%(109명)로 나타났다. 학력은 대졸이 65.1%(160명)로 가장 많았으며, 다음으로는 대학원

졸 30.9%(76명), 고졸 2.8%(7명), 전문대졸 1.2%(3명) 순이었다. 직급에서는 과장급 42.7%(105명), 차장급 27.6%(68명), 대리급 26.4%(65명), 사원·주임급 3.3%(8명) 순이었다. 직렬은 일반직(행정직) 89.8%(221명), 연구직 9.8%(24명), 기타 0.4%(1명) 순이었다.

<표 5> 응답자의 인구통계학적 특성

구 분		빈 도	백분율(%)	누적백분율(%)
성 별	남 성	137	55.7	55.7
	여 성	109	44.3	100
나 이	20~30세 미만	63	25.6	25.6
	31~40세 미만	120	48.8	74.4
	41~50세 미만	54	22.0	96.3
	51~60세 미만	9	3.7	100
학 력	고졸 이하	7	2.8	2.8
	전문대졸	3	1.2	4.0
	대 졸	160	65.1	69.1
	대학원졸	76	30.9	100
직위(직급)	사원/주임	8	3.3	3.3
	대리급	65	26.4	29.7
	과장급	105	42.7	72.4
	차장급	68	27.6	100
직 렬	일반직(행정직)	221	89.8	89.8
	연구직	24	9.8	99.6
	기 타	1	0.4	100
근속연수	1년 미만	2	0.8	0.8
	1~3년 미만	39	15.9	16.7
	3~5년 미만	41	16.7	33.3
	5~10년 미만	97	39.4	72.8
	10~20년 미만	67	27.2	100

## 4.2 분석 방법

실증적으로 설정된 가설을 검증하기 위하여 첫째, 표본에 대하여 인구통계학적 특성 및 일반적 특성을 파악하기 위한 빈도 분석을 실시하였다. 둘째, 측정도구들에 대하여 신뢰도 검증을 하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 활용하고, 각 변수들 간의 구성개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 셋째, 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위한 분석기법으로는 조직정치지각이 조직공정성과 조직침묵 행동에 미치는 영향을 확인하기 위해서 상관관계분석과 다중회귀분석을 실시하였고, 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 조직공정성의 매개효과를 확인하기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였다.

## 제4장 실증분석

### 제1절 변수의 신뢰도와 타당도 검증

#### 1.1 신뢰도와 타당도 검증

본 연구를 위해 수집 및 측정한 자료에 대하여 실증분석에 적합한지 검증하는 주요 기준은 신뢰성과 타당성이다. 앞서 제시한 선행연구를 바탕으로 설정한 가설들을 실증분석하기 전, 설문조사로 측정한 여러 변수들이 타당성 및 신뢰성을 확보하고 있는지에 대해 신뢰성 분석과 요인분석을 실시하



여 연구를 위한 적합한 자료가 수집되었는지 검증하였다.

신뢰도는 측정 결과의 일관성 정도를 측정하고자 하는 개념에 대하여 반복적으로 측정하였을 때, 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 의미한다. 본 연구에서는 신뢰도 검증을 위하여 SPSS 22.0을 활용하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 타당성을 측정하는 방법으로는 직교회전(varimax)을 포함한 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였으며, 신뢰성을 측정하는 방법으로 Cronbach's Alpha 계수를 활용하여 내적 일관성 분석방법을 실시하였다. Nunnally(1978)에 의하면 Cronbach's  $\alpha$  값이 .6 이상이면 신뢰도가 충분하다고 주장하였는데, 변수의 신뢰도 검증 결과 조직정치지각 .907, 조직침묵 .917, 조직공정성 .889으로 .8 이상의 높은 수치를 보여 신뢰도가 검증되었음을 확인하여써. 신뢰도 검증 결과는 아래의 <표 6>과 같다.

<표 6> 연구변수들의 요인분석 결과표

변 수	요 인			Cronbach's $\alpha$
	1	2	3	
조직정치지각-4	.067	.729	-.158	.907
조직정치지각-5	.096	.821	-.113	
조직정치지각-6	.119	.760	-.124	
조직정치지각-7	.088	.779	-.204	
조직정치지각-8	.064	.804	-.264	
조직정치지각-9	.091	.765	-.230	
조직정치지각-10	.160	.696	-.117	
조직정치지각-11	.104	.677	-.107	
조직공정성-3	-.028	-.139	.766	.889
조직공정성-4	-.176	-.159	.649	
조직공정성-5	-.082	-.111	.812	
조직공정성-6	-.127	-.232	.675	
조직공정성-7	-.230	-.166	.755	
조직공정성-8	-.264	-.220	.646	
조직공정성-9	-.206	-.224	.640	
조직공정성-10	-.219	-.098	.733	
조직침묵-3	.672	.142	-.114	.917
조직침묵-4	.783	.032	-.056	
조직침묵-5	.725	.133	-.220	
조직침묵-6	.807	.025	-.122	
조직침묵-7	.785	.117	-.181	
조직침묵-8	.794	.124	-.175	
조직침묵-9	.815	.140	-.214	
조직침묵-10	.789	.119	-.196	
고유 값 (eigen value)	8.577	3.567	2.419	
%분산	35.738	14.863	10.081	
%누적	35.738	50.600	60.681	

타당도는 측정도구가 각 요인들의 속성을 정확하게 반영하는 정도를 의미한다. 측정도구의 타당성은 고유값이 1이상인 요인과 요인 적재값을 0.5를 기준으로 유의성에 대하여 분석한 결과, 연구자가 의도한 구성 및 판별 기준에 부합하는 결과를 보여주었는데, 그 결과는 <표 6>과 같다.

본 연구에서는 요인분석 결과 조직정치지각은 8개의 설문 문항이 하나의 요인으로 적재되었는데, 이는 조직정치지각의 3개 하위차원 변수가 하나로 결합된 결과로 공공조직의 구성원들은 조직정치지각의 하위 구성요인을 구별된 개념이 아닌 하나의 개념으로 인식하고 있음을 알 수 있었다. 적재치는 0.677에서 0.821의 범위를 가지면서 전체 변량의 14.863%를 설명하고 있다. 또한 조직공정성도 3개 하위차원 변수가 8개 설문문항 하나의 요인으로 적재되었는데 조직공정성 역시 하위 구성요인을 별개의 개념이 아닌 하나의 개념으로 인식하고 있음을 알 수 있으며, 적재치는 0.640에서 0.812의 범위를 가지면서 전체 변량의 10.081%를 설명하고 있다. 조직침묵은 8개의 문항이 하나의 요인으로 적재되었고, 적재치는 0.672에서 0.815의 범위를 가지면서 전체 변량의 35.738%를 설명하고 있다. 따라서 본 연구의 변수들은 조직정치지각, 조직공정성, 조직침묵 3개 요인으로 구분되었고, 전체 변량의 60.681%를 설명하는 것으로 나타났으며 본 연구에서 의도한대로 타당성을 확보하였다.

## 1.2 상관관계 분석

본 연구에서는 가설 검증에 필요한 심층 분석에 앞서, 변수들 간의 관련성을 확인하고자 연구 주요 변수들의 평균과 표준편차 및 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석 결과는 <표 7>과 같으며, 가설에서 설정한 바와 같이 조직정치지각은 종속변수인 조직침묵과 매개변수인 조직

공정성에 유의한 상관관계를 나타내고 있다.

변수들의 상관관계를 구체적으로 살펴보면, 조직정치지각은 조직침묵에  $r=.291(p<0.01)$ 로 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직공정성에  $r=-.445(p<0.01)$ 로 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직침묵과 조직공정성은  $r=-.433(p<0.01)$ 으로 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 상관관계 분석 결과 가설과 같은 양상을 보인다고 판단할 수 있다.

<표 7> 주요 변수의 평균, 표준편차 및 상관관계

구분	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	1.44	.498	1								
2. 연령	2.04	.789	-.301**	1							
3. 학력	3.24	.616	-.082	.402**	1						
4. 직급	2.95	.819	-.123	.723**	.398**	1					
5. 직렬	1.11	.321	-.141*	.194**	.284**	.208**	1				
6. 근속연수	3.764	1.0465	-.065	.697**	.240**	.785**	.038	1			
7. 조직정치지각	3.6637	.67750	-.110	.046	.147*	.099	-.002	.132*	1		
8. 조직침묵	2.9126	.82554	.038	-.050	.080	-.027	-.012	-.040	.291**	1	
9. 조직공정성	2.9815	.72566	.009	.132*	-.027	.140*	-.098	.112	-.445**	-.433**	1

N=246, \*p< .05, \*\*p< .01

1=성별 남성(1), 여성(2), 2=나이 20~30세미만(1), 30~40세미만(2), 40~50세미만(3), 50~60세미만(4) 3=학력 고졸(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원졸 이상(4), 4=직급 6급 이하(1), 5급(2), 4급(3), 3급(4) 5=직렬 일반직(1), 연구직(2), 기타(3) 6=근속연수 1년미만(1), 1~3년미만(2), 3~5년미만(3), 5~10년미만(4), 10~20년미만(5), 20년이상(6)

## 제2절 가설 검증

### 2.1 가설 1의 검증

가설 1 : 조직정치지각은 조직공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

조직정치지각이 조직공정성에 미치는 영향력을 회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 조직정치지각과 조직공정성의 회귀분석 결과

종속변수 : 조직공정성					
변수		모델1		모델2	
		표준화B계수	t값	표준화B계수	t값
통제 변수	(상수)		9.222***		13.141***
	성별	.043	.631	-.030	-.495
	연령	.146	1.392	.037	.395
	학력	-.094	-1.301	-.008	-.122
	직위	.187	1.611	.179	1.735
	직렬	-.129	-1.896	-.146	-2.423
	근속년수	-.106	-.944	.013	.129
독립변수	조직정치지각			-.469***	-8.093
R2		.025		.232	
△R2				.207	
F값		2.057		11.596	

N=246, \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

<표 8>에서 보는 바와 같이 조직공정성을 종속변수로 하고 인구통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였고, 조직정치지각을 투입하여 각각의 영향력을 검증하였다. 조직공정성에 대해 조직정치지각은 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다.

모델2의 회귀모델에서는 조직정치지각이 조직공정성에 미치는 영향력의 분석 결과를 보여주는데, 회귀식은 P<0.001 수준에서 통계적으로 유의하고

조직공정성의 분산을 23.2%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 20.7% 유의하게 증가하였다. 조직정치지각이 조직공정성에 대하여 부(-)의 회귀계수(B= -.469, P<0.001)를 보여주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 1은 지지되었다. 따라서 조직공정성을 부정적으로 인식하게 되는데 조직정치지각이 영향을 끼친다는 것을 나타낸다고 할 수 있다.

## 2.2 가설 2의 검증

가설 2 : 조직공정성은 조직침묵에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

조직공정성이 조직침묵에 미치는 영향력을 회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 9>와 같다.

<표 9> 조직공정성과 조직침묵에 대한 회귀분석 결과

종속변수 : 조직침묵					
변수		모델1		모델2	
		표준화B계수	t값	표준화B계수	t값
통제 변수	(상수)		6.735***		10.220***
	성별	.019	.272	.038	.604
	연령	-.081	-.753	-.016	-.164
	학력	.125	1.698	.084	1.250
	직위	-.004	-.033	.079	.735
	직렬	-.028	-.406	-.085	-1.353
	근속년수	-.008	-.072	-.055	-.533
독립변수	조직공정성			-.442***	-7.440
R2		.016		.201	
△R2				.185	
F값		.628		8.569	

N=246, \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

<표 9>에서 보는 바와 같이 조직침묵을 종속변수로 하고 인구통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였고, 조직공정성을 투입하여 각각의 영향력을 검증하였다. 조직침묵에 대해 조직공정성은 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다.

모델2의 회귀모델에서는 조직공정성이 조직침묵에 미치는 영향력의 분석 결과를 보여주는데, 회귀식은  $P < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의하고 조직침묵의 분산을 20.1%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 18.5% 유의하게 증가하였다. 조직정치지각이 조직공정성에 대하여 부(-)의 회귀계수( $B = -.442, P < 0.001$ )를 보여주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 2는 지지되었다.

따라서 조직을 공정하다고 인식하면 조직침묵은 줄어든다는 것을 나타낸다고 할 수 있다.

### 2.3 가설 3의 검증

가설 3 : 조직정치지각은 조직침묵에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향력을 회귀분석을 통해 알아보았다. 그 결과는 다음 <표 10>와 같다.



<표 10> 조직정치지각과 조직침묵의 회귀분석 결과

종속변수 : 조직침묵					
변수		모델1		모델2	
		표준화B계수	t값	표준화B계수	t값
통제 변수	(상수)		6.735***		3.200**
	성별	.019	.272	.065	.976
	연령	-.081	-.753	-.011	-.105
	학력	.125	1.698	.070	.978
	직위	-.004	-.033	.001	.012
	직렬	-.028	-.406	-.017	-.257
	근속년수	-.008	-.072	-.084	-.761
독립변수	조직정치지각			.299***	4.700
R2		.016		.099	
△R2				.083	
F값		.628		3.741	

N=246, \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

<표 10>에서 보는 바와 같이 조직침묵을 종속변수로 하고 인구통계적 변수들을 통제변수로 설정하여 영향력을 통제하였고, 조직정치지각을 투입하여 각각의 영향력을 검증하였다. 조직침묵에 대해 조직정치지각은 통계적으로 유의한 영향력을 나타내고 있다.

모델2의 회귀모델에서는 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향력의 분석 결과를 보여주는데, 회귀식은  $P < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의하고 조직침묵의 분산을 9.9%까지 설명해주고 있다. 통제변수만을 포함한 회귀식에 비하여 분산 설명력이 8.3% 유의하게 증가하였다. 조직정치지각이 조직공정성에 대하여 정(+)의 회귀계수( $B = .299, P < 0.001$ )를 보여주어 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있기 때문에 가설 3은 지지되었다.

따라서 조직정치지각이 증가할수록 조직침묵 행동도 증가한다는 것을 나타낸다고 할 수 있다.

## 2.4 가설 4의 검증

가설 4 : 조직공정성은 조직정치지각과 조직침묵 간의 관계를 매개할 것이다.

본 연구에서는 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 조직공정성의 매개역할에 대한 가설을 검증하기 위해서 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 3단계 회귀분석 절차와 조건은 다음과 같다. 첫째, 독립변수를 매개변수에 회귀시키고, 독립변수는 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 둘째, 독립변수를 종속변수에 회귀시키고 독립변수는 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 독립변수와 매개변수를 종속변수에 회귀시키고 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 2단계의 경우보다 적거나 전혀 없어야 한다. 독립변수가 오직 매개변수를 통해서만 종속변수에 영향을 주는 경우 즉, 앞서 3단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되었을 경우, 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 유의하지 않을 때에는 완전한 매개효과(perfect mediating effect)를 갖게 된다. 반면에 매개변수와 독립변수가 모두 유의하고 독립변수 효과가 3단계 회귀분석 시 2단계 회귀분석 때보다 작을 경우는 부분매개효과(partial mediating effect)를 갖게 된다.

먼저, 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향력에 대한 조직공정성의 매개효과를 3단계 매개회귀분석을 통해 알아보았다. 3단계 매개회귀분석결과는 <표11>과 같다.

<표 11> 3단계 매개회귀분석 결과

변수		회귀식 1 조직공정성		회귀식2 조직침묵		회귀식3 조직침묵	
		표준화 B계수	t값	표준화 B계수	t값	표준화 B계수	t값
통제 변수	성별	-.030	-.495	.065	.976	.054	.854
	연령	.037	.395	-.011	-.105	.004	.036
	학력	-.008	-.122	.070	.978	.067	.997
	직위	.179	1.735	.001	.012	.071	.662
	직렬	-.146	-2.423	-.017	-.257	-.074	-1.171
	근속년수	.013	.129	-.084	-.761	-.079	-.763
연구 변수	조직정치지각	-.469***	-8.093	.299***	4.700	.117	1.741
	조직공정성					-.388***	-5.808
R2		.232		.099		.211	
△R2		.207		.083		.195	
F값		11.596		3.741		7.940	

N=246, \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

<표11>에서 보는 바와 같이 1단계에서는 조직정치지각이 조직공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta = -.469, p < 0.001$ ), 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 1단계 조건이 충족되었다. 2단계에서는 조직정치지각이 조직침묵에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나( $\beta = .299, p < 0.001$ ), 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 2단계 조건이 충족되었다. 마지막으로 3단계에서 조직침묵에 조직정치지각과 조직공정성을 동시에 회귀한 가운데 매개변수인 조직공정성은 조직침묵의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고( $\beta = -.388, p < 0.001$ ), 독립변수인 조직정치지각은 조직침묵에 통계적으로 유의한 영향을 끼치지 않는 것으로 나타났기 때문에 독립변수 및 매개변수를 종속변수에 회귀시키고 종속변수에 대한 독립변수의 영향이 2단계보다 적거나 전혀 없어야 한다는 3단계 조건

이 충족되었다. 따라서 조직정치지각과 조직침묵 간의 관계에서 조직공정성이 매개 작용을 하고 있음을 알 수 있으며, 이로써 가설 4는 지지되었다. 특히 3단계에서 조직침묵에 조직정치지각과 조직공정성을 동시에 회귀한 가운데 독립변수인 조직정치지각의 영향정도가 전혀 없이 나타나고 있기 때문에, 조직정치지각과 조직침묵이라는 두 변수 사이에서 조직공정성이 완전 매개 역할을 하고 있는 것으로 확인되었다.

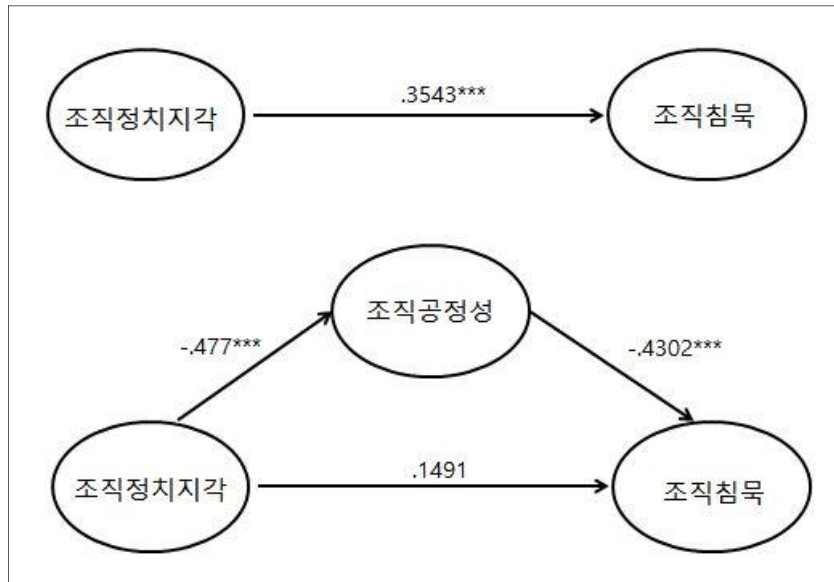
한편, 본 연구모형은 조직정치지각이 조직침묵에 영향을 미치는 관계에 있어서 조직공정성의 매개효과를 검증하기 위하여 Hayes(2018)의 PROCESS macro Model 4를 이용하였고, 부트스트랩 샘플은 5,000개로 지정하였으며, 신뢰구간은 95%로 설정하여 분석하였다. 그 결과는 <표 12>와 <그림2>과 같다.

<표 12> 조직정치지각과 조직침묵 간의 관계에서 조직공정성 매개효과

변수	B	se	t	p	LLCI	ULCI
<b>매개변수 모형(종속변수 : 조직공정성)</b>						
상수	4.7258	.2288	20.654	.000	4.2751	5.1764
조직정치지각	-.477	.0614	-7.7625***	.000	-.598	-.356
<b>종속변수 모형(종속변수 : 조직침묵)</b>						
상수	3.6459	0.4319	8.4421	0	2.7952	4.4966
조직정치지각	.1491	.0781	1.9079***	.0576	-.0048	.3029
조직공정성	-.4302	.00729	-5.902***	.000	-.5738	-.2866

\*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

<그림2 > 조직정치지각과 조직침묵 사이에서 조직공정성의 매개효과



각 경로들의 유의성 검증결과 조직정치지각은 조직공정성에 유의미한 영향을 미치고( $B=-.477, p <.001$ ), 조직공정성은 조직침묵에 유의미한 영향을 주어( $B=-.4302, p <.001$ ) 조직공정성이 조직정치지각과 조직침묵 간의 관계에서 매개하였다. 또한 조직정치지각에서 조직침묵 간의 총효과는  $B=.3543$ 이었으나 매개변수인 조직공정성이 투입되면서 조직정치지각에서 조직침묵 간 경로의 직접효과가  $B=.1491$ 로 감소하여 조직공정성이 매개하였음을 알 수 있다. 조직정치지각이 조직공정성에 유의미한 영향을 미치고 조직공정성은 조직침묵에 유의미한 영향을 미치는 점, 그리고 조직정치지각과 조직침묵 간 경로의 총효과가 직접효과보다 큰 점은 매개효과가 있음을 의미한다. 이와 같은 결과를 통하여 조직공정성은 조직정치지각과 조직침묵 사이에서 매개 역할을 하고 있음을 검증하였다.

<표 13> 조직공정성의 매개효과 검증

효과	B	se	LLCI*	ULCI**
총효과	0.3543	0.1241	0.1177	0.6046
직접효과	.1491	.0781	-.0048	.3029
간접효과	0.2052	0.046	0.1225	0.3017

\* LLCI=boot 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서의 하한값

\*\* ULCI=boot 간접효과의 95% 신뢰구간 내에서의 상한값

조직정치지각과 조직침묵의 간접효과를 부트스트래핑을 활용하여 검증한 결과 <표 13>과 같이 부트스트래핑의 상한값과 하한값 사이에 0이 존재하지 않아 간접효과가 검증되었다.

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

세상에 존재하는 모든 조직은 존재의 목적이 있다. 목적을 달성하기 위해서는 조직의 구성원이 얼마나 빠른 속도로 정확하게 피드백을 주고받느냐에 따라 결정되며 다양한 시선과 관점이 서로 보완될 때 건설적인 혁신과 성장이 가능하다. 그러나 현실에서 자신의 의견을 내세우기란 쉽지 않다. 누구나 조직 내에서 대인 관계 위험을 느끼고, 조직을 위한 의견을 내더라도 나에게 불이익이 올 수 있다면 입을 닫고 있는 것이 마음이 편하다고 느끼기 때문이다. 이러한 조직침묵에 대한 위험성을 감지하고, 조직을 침묵하게 만든다는 의견이 대두되면서 2011년 이후로 조직침묵에 대한 관심이 높아졌고, 2006년부터 2015년까지 25편의 연구가 발표되었다.

이에 본 연구에서는 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향을 살펴보고, 조직공정성인식이 조직정치지각과 조직침묵 간에 미치는 매개효과에 대해 실증분석을 실시하였다. 또한 선행연구를 기반으로 개발된 설문 측정문항을 활용하여 설문지를 구성하고, 설문조사를 실시하여 확보된 자료를 실증분석하였다.

설문조사는 울산광역시에 위치하고 있는 A공공기관 근로자를 대상으로 2020년 9월 14일부터 9월 22일까지 실시하여, 총 257부를 회수, 불성실 응답 11건을 제외한 246부를 통계프로그램 SPSS 18.0로 실증분석 하였다. 분석의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직공정성이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석 결과

직장 내 조직정치지각은 구성원의 체념적 및 방어적 침묵 태도를 증가시키는 것으로 나타났다. 조직을 사익추구를 위한 불공정의 장이라 간주할 경우, 구성원은 이러한 풍토에 체념하거나 혹은 불이익을 당하지 않기 위해 보다 더 침묵하게 된다는 것을 의미한다. 이는 본 연구가설과 부합하는 결과이며, 고대유(2014)와 박지은 & 강영순(2014)의 연구 결과와도 일치한다.

둘째, 조직정치지각이 조직공정성인식에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직정치지각이 조직공정성에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 분석 결과 조직 내에서 정치지각으로 인하여 본인의 의지와 다른 왜곡된 결과가 발생할 경우 조직에 대한 불신감과 같은 부정적인 영향 등이 나타나고 조직이 공정하지 않다고 인식하는 것으로 나타났다. 이는 조직정치지각이 조직공정성 인식에 부정적인 영향을 미친다는 Nihat et al.(2016)의 실증연구와 배성현 & 김미선(2009), 강상목(2016), 정종원(2017) 등의 연구와 일치하는 결과이다.

셋째, 조직공정성인식이 조직침묵에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직공정성인식이 조직침묵에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 보상의 결과가 공정하다고 판단되는가, 보상 배분에 적용된 절차 및 규칙이 공정한가, 그리고 보상 절차 과정에서의 상사 처우 방식과 내용이 공정하였는가를 판단했을 때 공정하지 않다고 지각할 경우 조직원의 침묵행동은 증가한다는 것이다. 조직공정성 인식이 조직원 침묵에 부정적인 영향을 미친다는 선행연구들과 일치하는 결과이다(신규희, 2013; 신규희 & 이종학 & 이수범, 2015).

넷째, 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 조직공정성 인식의 매개효과를 통해 조직침묵에 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직공정성 인식의 매개효과를 분석한 결과 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향이 유의하여 완전 매개효과를 가지는 것으로 검증 되었다. 이러한 결과는,



똑같이 조직정치지각이 높아지더라도 조직공정성 인식이 높을 경우 구성원은 조직침묵 행위를 별로 하지 않게 되지만, 조직공정성 인식이 낮은 구성원은 조직침묵 행위를 하게 될 경우가 많다는 것을 의미한다.

## 제2절 연구의 시사점 및 한계점

본 연구는 조직정치지각과 구성원들의 공정성 인식 및 조직침묵 행동과의 관계를 실증적으로 분석함으로써 몇 가지 시사점을 제시해 주고 있다. 첫째, 공공조직에서 조직침묵 태도를 줄이기 위해서는 조직 내 비공식적 절차 및 정치경로의 영향력을 최소화함으로써 구성원들이 인지하는 조직정치지각을 완화시킬 필요가 있다. 구성원들이 조직정치지각을 경험할 경우, 침묵하는 태도를 취하게 될 것이며, 이는 결과적으로 조직과 구성원에게 부정적 영향을 미치기 때문이다. 둘째, 조직 내 의사결정과정의 투명성 및 객관적이고 공정한 평가에 기반 한 승진심사 등의 제도적 장치마련이 필요하다. 이와 같이 조직원이 공정하다고 인식하는 합리적인 조직 환경을 조성하고, 권위주의 등과 같은 복종을 당연시하는 지배질서 강화를 방지해야 할 것이다.

본 연구는 많은 연구가 이루어지지 못했던 공공조직 분야에서 조직침묵의 구체적인 원인을 밝히고, 조직침묵이 발생하는 경로를 입증하였다는 점에서 의의가 있다. 다만, 본 연구는 몇 가지 한계점을 드러내고 있다. 첫째, 조직정치지각, 조직공정성, 조직침묵은 응답자인 조직구성원들의 인식을 바탕으로 측정되었으므로 동일방법편의 문제를 갖고 있다. 둘째, 본 연구에서 사용한 설문측정도구 항목들이 외국문헌을 기반으로 활용하였기 때문에 국내 상황, 특히 공공기관과는 상이할 수 있으며, 설문대상자들이 충분한 개념과 이해를 하는데 어려움이 있었다. 셋째, 대리 및 과장 직급이 응답자의 72.4%를 차지하고 있으므로 젊은 직원들이 인식하는 지각현상이기에 조직 내 전 직원의 인식이라고 할 수 있을지는 의문이다.

본 연구를 바탕으로 향후 논의될 수 있는 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 조직정치지각과 조직침묵과의 관계에서 조직공정성이 조직원들의 침묵을 저하시키는 강력한 선행요인으로 확인된 바, 조직공정성 인식 외에 조직침묵 행동을 감소시키는 다른 요인으로서의 후속연구가 요구된다.

둘째, 조직침묵행동에 대하여 조직구성원의 자기 보고방식을 통해 측정된 결과이므로 자존적 편견의 오류가 발생할 가능성이 있으므로 다중 원천 데이터(multi source data) 등 타인의 시선으로 바라본 조직침묵에 대한 설문 결과를 수집하여 정확한 분석을 할 필요성이 있다.

셋째, 세대별 차이를 반영한 연구 설계 필요성이다. 앞서 본 연구의 한계점에서 밝혔듯이 설문응답자의 대부분이 직급이 낮은 젊은 직원들이므로 본 연구의 결과가 전 직원이 인식이라고 할 수 없으며 세대별 차이일 가능성이 있다. 따라서 후속연구의 방향으로 세대 및 직급별 차이를 고려한 연구 설계의 필요성이 요구된다.

마지막으로 조직정치지각과 조직침묵 간 조절변수의 필요성이다. 조직정치지각, 조직침묵은 부정적인 측면을 가지고 있는 변수이기 때문에 이를 완화하여 최종적으로 조직침묵을 줄일 수 있는 조절변수를 추가하는 연구를 진행하여 다방면으로 어떤 변수에 영향을 미치는지에 관한 연구를 수행해 볼 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강제상 · 고대유. (2014). 한국적 조직침묵의 개념과 측정도구 검증. 한국인사행정학회보, 13(1), 141-159.
- 고대유 · 강제상. (2015). 한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발: 순응적 침묵을 중심으로. 한국정책학회 하계학술 발표논문집, 2015(1), 168-192.
- 고대유. (2019). 감성리더십 인식이 조직침묵에 미치는 영향 -권위주의의 매개효과를 중심으로. 한국지방행정학보, 16(3), 1-18.
- 권용섭 · 임재강. (2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민 행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. 지방행정연구, 29(2), 327-352.
- 권용섭 · 임재강. (2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민 행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. 지방행정연구, 29(2), 327-352.
- 김명자 · 김미환 (2016). 조직침묵 관련 국내연구동향 분석. 한국융합학회논문지, 7(5):189-200.
- 김미선. (2009). 조직정치지각과 조직공정성이 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도에 미치는 영향 및 조직지원인식의 매개효과. 경영학박사학위논문, 영남대학교 대학원.
- 김정태 · 홍아정. (2013). 조직정치지각이 혁신행동에 미치는 영향: 조직냉소주의와 분배공정성의 매개효과를 중심으로. HRD연구(The Korean Journal of Human Resource Development), 15(2), 111-134.
- 김판영 · 이영림. (2015). 상사의 비인격적 감독과 여행사 종사원의 조직침묵,

- 조직몰입과의 영향관계. 한국콘텐츠학회논문지, 15(5), 507-514.
- 김현성 · 박세영. (2012). 조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직 공정성의 매개효과와 공정한 세상에 대한 믿음 및 리더 정치기술의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(2), 397-420.
- 김효선 · 조윤직. (2020). 경찰조직 내 조직침묵의 결정요인: 직급의 조절효과를 중심으로. 한국행정학회, 54(2), 151-181.
- 문형구 · 최병권 · 고옥. (2009). 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제. 인사조직연구, 17(2), 229-306.
- 박기준 · 이영균. (2019). 조직공정성이 직무열의와 조직침묵에 미치는 영향에 관한 연구. 공공정책과 국정관리(The Journal of Public Policy and Governance), 14(2), 3-32.
- 박상관 · 광채기. (2020). 공공기관 성과연봉제에 관한 공정성 지각이 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구. 대한지방자치학회, 21(4), 51-79.
- 박재춘. (2016). 조직정치지각, LMX, 친사회적 발언행동 및 종업원 태도의 관계: 불확실성관리이론 관점에서 LMX 및 친사회적 발언행동의 조절효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 40(3), 31-58.
- 박정도 · 허찬영. (2012). 군 조직에서의 조직공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 직무스트레스의 매개효과. 조직과 인사관리연구, 36(4), 195-225.
- 박준철 · 서민교 · 김병곤. (2010). 정보시스템 기업 종업원이 지각하는 조직 공정성이 상사구성원교환관계(LMX), 팀구성원교환관계(TMX), 직무만족에 미치는 영향. 대한경영학회지, 23(4), 1987-2003.
- 박준현 · 신상명. (2018a). 학교조직에서 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계 분석. 교육행정학연구, 36(3), 179-203.

- 박지은·강영순. (2014). 대상별 조직정치지각과 조직시민행동의 관계에서 침묵행동의 매개효과. 무역연구, 10(6), 1155-1175.
- 박지혜. (2016). 조직 구성원 침묵행동의 선행요인에 관한 연구. 박사학위논문. 연세대학교.
- 박철민·김대원. (2003). 조직공정성이 상관신뢰와 공직몰입에 미치는 영향. 한국행정학보, 37(4), 125-145.
- 배규환·최우재. (2017). 조직공정성은 구성원들의 적응수행을 높이는가 : 조직냉소주의의 조절효과를 중심으로. 대한경영학회지, 30(7), 1283-1309.
- 배성현·김미선. (2009). 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와의 관계 및 조직정치 지각의 매개효과. 인적자원관리연구, 16(3), 123-148.
- 배성현·김영진·김미선. (2010). 조직공정성과 조직결과변수간의 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과 및 부정적 성향의 조절효과. 인적자원관리연구, 17(4), 97-125.
- 배홍균 (2020). 조직정치지각이 감정고갈 및 이직의도에 미치는 영향: 성격특성의 조절효과. 지역산업연구, 43(3), 169-190.
- 백수진·강재완. (2017). 호텔직원의 직급에 따른 상사의 비인격적 감독과 조직침묵의 영향관계에 대한 연구. 관광학연구, 41(5), 35-51.
- 백유성. (1994). 조직정의에 관한 연구. 동남경영, 9(단일호), 173-196.
- 변국도·서려나·이수진. (2018). 윤리적 리더십과 구성원의 직무수행간의 연구 : 전반적 조직공정성 인식과 LMX의 매개효과. 대한경영학회지, 31(10), 1877-1902.
- 변재우·성혜진. (2018). 조직정치지각이 조직공정성 및 조직시민행동에 미치는 영향 = 특 1급 호텔구성원 중심으로. 호텔경영학연구, 27(7), 199-216.

- 손경희 · 이규만. (2015). 조직정치지각이 조직몰입과 정서적 소진에 미치는 영향 및 사회적 맥락요인의 조절효과. 한국지방자치연구, 16(4), 87-110.
- 신가영. (2015). 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직정치지각과 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문. 이화여자대학교.
- 신규희 · 이종학 · 이수범. (2015). 상사의 공정성이 종사원의 조직침묵과 경력몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 서울시내 특1급 호텔 외식부서 종사자들을 중심으로. 관광레저연구, 27(8), 201-220.
- 신규희. (2013). 상사의 공정성이 종사원의 침묵 행위와 정서·경력몰입에 미치는 영향: 호텔 F&B 조직을 중심으로. 박사학위논문. 경희대학교.
- 신제구. (2016). 조직을 잡아먹는 ‘침묵’의 위험과 그 예방법 FORTUNE KOREA, 3월호.
- 신황용 · 이희선 (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. 한국행정학보, 47(3): 157-179.
- 원나래. (2018). 공공스포츠조직 내 조직공정성과 조직침묵의 관계에서 조직시민행동의 매개효과와 조직커뮤니케이션 개방성의 조절된 매개효과. 박사학위논문. 중앙대학교.
- 윤정구 · 임준철. (1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로. 한국행정학보, 32(3), 55-72.
- 이규만. (2006). 조직구성원의 정치지각이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 기업경영연구, 22(단일호), 97-110.
- 이근환 · 장영철 (2012). 조직정치지각이 직무태도에 미치는 영향 연구. 창조와 혁신, 5(1), 189-229.
- 이미경. (2017). 종업원침묵의 영향요인과 결과요인: 조직공정성, 상사신뢰, 조직시

- 민행동을 중심으로. 박사학위논문. 한양대학교.
- 이미경·전상길. (2016). 조직공정성과 조직시민행동간의 관계에서 기능별 조직문화의 조절효과에 관한 연구. 한국인적자원관리연구, 23(1), 199-215.
- 정범구. (1994). 조직공정성과 조직유효성 : 분배공정성과 절차공정성의 상호 작용 효과. 인사관리연구, 18(단일호), 469-497.
- 정종원. (2017). 조직 내 정치와 갈등이 조직공정성에 미치는 영향에 관한 연구: 구조방정식모형 적용을 통한 탐색적 분석을 중심으로, 한국공공관리학보, 31(4), 243-268.
- 정현선·하현경·박동건. (2010). 조직침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기효능감의 매개된 조절효과. 한국심리학회지, 23(1), 89-104.
- 조민상. (2018). 경찰공무원의 조직침묵이 지식공유에 미치는 영향. 한국융합과학회지, 7(1), 93-105.
- 조상미·최미선. (2010). 조직요인과 이직의도와의 관계에 관한 탐색적 연구. 인적자원관리연구, 17(2), 1-27.
- 조아름·유태용. (2014). 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성 인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 291-315.
- 조아름·유태용. (2014). 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성 인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 291-315.
- 최재준·우종범·손승연. (2016). 조직정치지각과 팀 성과 : 팀-멤버 교환관계의 매개효과 및 관계지향 리더십 행동의 조절효과. 대한경영학회, 29(5), 767-791.

- 한진환. (2011). 조직정치지각이 직무스트레스와 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한국산업경제학회, 24(3), 1397-1423.
- 허 선 · 정원호 · 이지영. (2019). 조직정치지각이 사회적 태만행동에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개역할 및 학습목표지향의 조절역할. 대한경영학회지, 32(6), 991-1017.
- 홍계훈 · 윤정구 (2013), “조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향 : 대안모델의 탐색”, 『조직과 인사관리연구』, 제37집 1권, 59-85.
- 황동연. (2019). 사학의 자주성과 공공성에 대한 사립학교법의 주요 개정내용 분석. 교육법학연구, 31(3), 243-274.
- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality, *Industrial relations*, 3, 9-16.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 272-283.
- Amy C. Edmondson. (2019). 두려움 없는 조직 (최윤영, 옮김). 서울: 다산북스.
- ANatalie J.Allen & John P.Meyer. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Andrew, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support. *Journal of Organizaional Behavior*, 22, 347-366.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). Thesilent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-409.



- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425 - 445.
- Cropanzano, R. ,Kacmar, K. M. & Bozeman, D. P. (1995). The social setting of work organizations: Politics,justice and support.In: Cropanzano,R & Kacmar,K.M.(Ed.) *Organizational politics, justice, and support: Managing the Social Climate of Work Organizations* ,Quorum Books, Westport, CT, 1-18.
- Drory, A. and Romm, T. (1988). Politics in organization and its perception within the organization. *Organization studies*. 9, 165-179.

- Drory, A. and Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human relations*. 43, 1133-1154.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organizational Studies*. 14, 59 - 71.
- Farrell, D. and Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organization. *Academy of management review*. 7(3), 403-412.
- Ferris, G. R., and Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*. 18(1), 93 - 116.
- Ferris, G. R., and King, T. R. (1991). Politics in human resource decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*. 20, 59 - 71.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., and Pondy, L. R. (1989a). Myths and politics in organizational context. *Group and Organization Studies*. 14, 83-103.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D., Zhou, J. and Gilmore, D. C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*. 22, 23-44.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, M.K., and Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*. 49, 233 - 266.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. N.Y.: Harper & Row.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and

- distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Frost, P.J. (1987). Power, politics, and influence In F. M. Jablin, L. L. Putman, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage, 503-548.
- Gandz, J. and Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*. 23, 237-251.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice : Yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Looking fair vs being fair : managing impressions of organizational justice, *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior. Its Elementary Forms*. New york: Harcourt, 488-531.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice : Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions, In R. Cropanzano(Ed.), *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management*, Erlbaum : Hillsdale, CT, 21-50.
- Jaweria Khalid & Jaleel Ahmed. (2016). Perceived Organizational Politics and employee silence: supervisor trust as a moderator, *Journal of the Asia Pacific Economy* 21(2), 174-195.
- Kacmar, K.M. and Baron, R.A. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research. In: Ferris, G.R., Ed., *Research in Personnel and*

- Human Resources Management, JAI Press, Greenwich, CT, 1-39.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the Perception of Politics Scale (POPs): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627 - 658.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193 - 205.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383 - 416.
- Kumar, P. and Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations*, 42, 305-314.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, In K. J. Gergen & M. S. Greenberg & R. H. Willis(Eds), *Justice and Social Interaction* New York : Springer-Verlag, 223-230.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. N.Y.: Plenum.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P.A. and Mays, B.W. (1980). Organizational politics: An exploration of manager's perception. *Human relations*, 33(2), 79-100.
- Miller, B .K., Rutherford, M.A. and Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*. 22(3), 209-222.

- Milliken, F. J. ,& Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as politicalarena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Moorman, R. H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 844-855.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, California: Sage.
- Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. (1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noelle-Neumann. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion, *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- O'Connor, W. E. and Morrison, T. G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics, *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- Parker, C., Dipboye, R., and Jackson, S. (1995). Perceptions of

- organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891 - 912.
- Pettigrew, A.M. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pfeffer J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Publishing Inc, Marshfield, MA.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-369.
- Poon, June M. L. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pittman.
- Tangirala, S., & Alge, B. J. (2006). Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 1-20.
- Thibaut, J. and Walker. L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale. N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27, 441-458.
- Valle, M. and Perrewè, P. L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? Tests of an implicit assumption and expanded

model. *Human relations*, 53(3), 359–386.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multimensional constructs. *Journal of management Studies*, 40(6), 1359–1392.

Vredenburg, D. & Shea Van-Fossen, R. (2010). Human Nature, Organizational Politics and Human Resource Development, *Human Resource Development Review*, 9(1), 26–47.

## <설문지>

본 설문지의 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거, 비밀이 보장되며 통계 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 일과에도 불구하고 귀중한 시간을 내어 본 설문에 응해주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

본 조사는 "조직공정성을 매개효과로 조직정치지각이 조직침묵 및 직무소진에 미치는 영향"을 살펴보기 위한 것입니다.

귀하께서 응답하여 주시는 내용은 철저히 익명으로 처리되며 순수한 학술적, 통계적 목적으로만 사용됨을 알려드립니다.

바쁘시더라도 각 설문항목을 끝까지 읽어주시고 간혹 비슷하게 느껴지는 문항이 있더라도 넘어가지 마시고 빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.

아울러 각 문항은 정답이 없는 질문이므로 생각하신 그대로를 솔직하게 답해 주시면 감사하겠습니다.

다시 한 번 본 설문에 응하여 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

2020년 9월

울산대학교 경영대학원 HRD컨설팅학과

석사과정 이지은

지도교수 : 김해룡 교수

연락처 : jieun0116@hrdkorea.or.kr



I. 다음은 귀하가 공단에 대해 느끼는 조직정치지각에 대한 의견을 묻는 것입니다.  
일치하거나 혹은 가깝다고 생각되시는 해당란에 'V' 또는 'O'를 표시해주시기 바랍니다.

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리 공단 사람들은 다른 사람들을 깎아내려서 자기들을 높이려고 한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 공단에는 절대적인 영향력을 행사하는 유력한 집단이 있다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 공단은 이미 결정된 일에 대해서는 문제제기하지 않는 분위기다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 공단은 에스맨이 출세하는 분위기다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 공단에서는 힘 있는 사람에게 동조하는 것이 좋은 처세술이다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 공단에서는 괜한 분란을 일으키지 않는 것이 최선이다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 공단에서는 시스템에 반발하기보다 가만히 있는 것이 좋다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 공단에서는 진실보다 듣기 좋은 말을 하는 것이 더 좋다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 공단에서는 자기의견을 말하기보다는 시키는 대로 하는 것이 더 안전하다.	①	②	③	④	⑤
10	경험상, 우리 공단에서 승진·보상·보직이 정치적으로 결정된 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 공단에서 승진·보상·보직이 정해진 룰과 다르게 결정된 경우가 있었다.	①	②	③	④	⑤
12	나에 대한 승진·보상·보직 결정이 룰과 달리 부당하게 이루어진 경우가 있었다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 공단에서 실제 행해지는 인사는 공식적인 인사정책과 무관하다.	①	②	③	④	⑤
14	실제 승진·보상·보직 결정은 공식적인 정책과 상관없이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
15	내 주변에서 이루어지는 승진이나 보직결정은 너무 정치적이어서 크게 평가할 것이 못된다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 귀하가 느끼는 조직공정성에 대한 의견을 묻는 것입니다. 일치하거나 혹은 가깝다고 생각되시는 해당란에 'V' 또는 'O'를 표시해주시기 바랍니다.

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 맡은 책임을 고려할 때, 동료 직원이나 다른 직업과 비교해 적절한 대우를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 공단의 의사결정은 정확한 정보와 자료를 바탕으로 하여 일관성 있고 공정하게 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
3	직장 상사는 의사결정 과정에서 직원들의 감정과 기분 그리고 요구를 배려한다.	①	②	③	④	⑤
4	공단에서 나의 경력과 경험의 정도에 맞는 공정한 보상을 받고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직장상사는 의사결정 과정에서 개인적인 편견을 배제하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 공단에서는 의사결정 결과에 의해 영향을 받는 사람들의 의견이 잘 존중되고 반영된다.	①	②	③	④	⑤
7	직장상사는 의사결정 과정에서 직원들의 이의제기에 대하여 개방적인 태도를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
8	내가 공단에서 달성하고 있는 업무 성과에 맞는 공정한 보상을 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 공단에서는 의사결정 결과에 의해 자신의 의견을 제시하거나 이의를 제기할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 의사결정 과정에서 업무처리 내용 및 과정에 대해 합리적으로 설명하고 이해를 구한다.	①	②	③	④	⑤
11	공단에서 업무로 인하여 받는 스트레스와 긴장을 해소할 기회가 충분히 주어진다.	①	②	③	④	⑤
12	공단 결정 사항과 관련된 질문을 할 경우, 필요한 설명이나 추가적인 정보를 공유할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하가 공단에 대해 느끼는 조직침묵에 대한 의견을 묻는 것입니다. 일치하거나 혹은 가깝다고 생각되시는 해당란에 'V' 또는 'O'를 표시해주시기 바랍니다.

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 공단에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 공단을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다	①	②	③	④	⑤
2	나는 공단을 떠날 마음이 있어 좋은 아이디어가 있어도 발설하지 않는다	①	②	③	④	⑤
3	나와 관련된 문제에 대한 해결책을 남들에게 이야기 하지 않는다	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무능력이 부족하다고 생각하기 때문에, 나 자신을 개선시킬 수 있는 아이디어를 사람들에게 말하지 않는다	①	②	③	④	⑤
5	나는 공단에 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다	①	②	③	④	⑤
6	나는 결과가 나쁠 것이 염려되어, 내 생각을 다른 사람에게 이야기 하지 않는다	①	②	③	④	⑤
7	어떤 정보를 발설한 후의 결과가 두려워서 그 정보를 나만 알고 넘어갈 때가 있다	①	②	③	④	⑤
8	내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 어떤 정보를 일부러 빠뜨리고 이야기 하지 않을 때가 있다	①	②	③	④	⑤
9	내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다	①	②	③	④	⑤
10	부정적인 피드백이 돌아올 것이 염려되어, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 직무소진에 대한 의견을 묻는 것입니다. 일치하거나 혹은 가깝다고 생각되는 해당란에 'V' 또는 'O'를 표시해주시기 바랍니다.

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 일 때문에 정신적으로 지쳐있다	①	②	③	④	⑤
2	나의 하루의 일과가 끝날 무렵 녹초가 된다	①	②	③	④	⑤
3	나는 아침에 일에 대한 생각을 하면 피로감이 든다	①	②	③	④	⑤
4	하루 종일 사람들과 일한다는 것이 힘든 일이다	①	②	③	④	⑤
5	나는 일 때문에 완전히 기진맥진한 상태이다	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 일로 인해 좌절감을 느낀다	①	②	③	④	⑤
7	타인을 대면하며 일하는 것이 나에게 스트레스이다	①	②	③	④	⑤
8	나는 지나치게 힘들게 일 한다고 느낀다	①	②	③	④	⑤
9	나는 내가 속수무책인 것처럼 느낄 때가 있다	①	②	③	④	⑤
10	나는 일부 사람을 인격이 없는 물건처럼 대한다	①	②	③	④	⑤
11	나는 이 일을 한 이후로 사람들에게 냉담하다	①	②	③	④	⑤
12	나는 직무로 인해 내 감정이 메마를까 걱정이다	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 통계처리를 위한 기본적인 사항에 관한 문항입니다. 일치하거나 혹은 가깝다고 생각되시는 해당란에 'V' 또는 'O'를 표시해주시기 바랍니다.

문항	설문내용
성별	① 남 ② 여
연령	만 (     )세
학력	① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대졸    ④ 대학원졸 이상
직급	① 사원/주임(6급)이하 ② 대리급(5급) ③ 과장급(4급)        ④ 차장급(3급)
직렬	① 일반직(행정직) ② 연구직 ③ 기타
근속년수	(     )년 (     )개월

지금까지 본 설문에 응답하여 주셔서 감사드립니다.