

## 침묵동기 척도 개발 및 타당화

최 명 옥

박 동 건<sup>†</sup>

고려대학교 심리학과

본 연구는 조직 내 구성원들이 조직 및 업무 관련하여 의도적으로 침묵을 선택하는 동기를 밝히고, 이를 측정할 수 있는 척도의 개발을 그 목적으로 한다. 이를 위해 연속된 3개의 연구를 수행하였다. 먼저 연구 1에서는 직장인 104명을 대상으로 조직 내 침묵 경험에 대한 개방형 설문을 실시하였고, 이에 대한 응답내용을 바탕으로 조직 구성원들의 침묵동기에 대한 총 60개의 예비문항을 개발하였다. 연구 2에서는 연구 1에서 개발된 예비문항에 대해 481명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이에 대한 탐색적 요인분석 및 ESEM 분석을 통해 침묵동기에 대한 5요인(방어적 침묵, 체념적 침묵, 비관여적 침묵, 기회주의적 침묵, 관계적 침묵)을 도출하고 최종 20개 문항을 개발하였다. 또한 개발된 침묵동기 척도와 유사개념(일반적 침묵행동, 발언행동) 간 변별성 검증을 위해 척도 간 ESEM 분석을 실시하였고, 그 결과 본 연구에서 개발된 침묵동기 척도는 일반적 침묵행동 및 발언행동과 변별되는 개념으로 나타났다. 연구 3에서는 침묵동기 척도의 타당화를 위해 직장인 339명에게 설문을 실시하고 확인적 요인분석을 통해 척도의 구성타당도를 검증하였다. 분석결과 침묵동기의 5요인 구조모형의 부합도가 높게 나타나 침묵동기 척도의 구성타당도가 입증되었다. 마지막으로 이러한 연구결과를 토대로 연구의 시사점과 제한점, 그리고 추후 연구방향에 대해서 논의하였다.

주요어 : 종업원 침묵, 침묵동기, 체념적 침묵동기, 방어적 침묵동기, 비물입 침묵동기, 기회주의적 침묵동기, 관계적 침묵동기, ESEM

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 박동건, 고려대학교 심리학과, (02841) 서울특별시 성북구 안암로 145  
Tel : 02-3290-2066, E-mail : sykhpark@hanmail.net

최근 조직에서는 '소통'이 그 어느 때보다 중요한 이슈로 강조되고 있다. 기업들은 회의 시간에 1인 1회 이상의 발언을 해야 한다거나, 상사는 가장 마지막에 발언한다는 등의 회의 원칙을 정하기도 하고, 회사 인트라넷에 익명 게시판을 통해 구성원들이 솔직하고 자유로운 의견을 제시할 수 있는 기회를 마련하는 등 바람직한 소통문화 구축을 위한 다양한 이벤트나 활동을 시도하고 있다. 그렇다면, 조직들은 왜 이렇게 '소통'에 신경을 쓰는 것일까? 아마도 조직을 성장·발전시키기 위해서는 구성원들 간 상호 신뢰를 토대로 한 원활한 의사소통과 정보교류가 무엇보다 중요하고, 또 조직 내 소통이 잘 이루어지면 구성원들의 조직몰입 및 신뢰가 커지는 긍정적인 효과를 얻을 수 있기 때문일 것이다(Elving, 2005). 이에 많은 조직에서는 조직 내 구성원들의 소통 활성화를 위해 다양한 방법들을 고안하거나 커뮤니케이션 스킬 교육을 실시하는 등 여러 노력을 기울이고 있는 것이다.

그러나 정작 문제는 단순히 소통의 방법이나 스킬이 문제가 아니라, 개인들이 소통 자체를 하지 않으려 한다는 것에 있다. 즉 조직 내 구성원들은 조직이나 업무 관련하여 하고 싶은 말이 있거나, 해야 할 말이 있음에도 불구하고 여러 이유에서 이를 말하지 않고 침묵을 하는 경우가 많다는 것이다. Ryan과 Oestreich(1991)의 연구에 따르면 직원들의 70%가 직장 내에서 생긴 문제와 이슈에 대하여 말하지 않고 침묵한다고 한다. 국내에서 2013년 헤럴드경제와 취업포털 기관 인크루트가 함께 20~40대 직장인 608명을 대상으로 실시한 '직장 내 소통' 설문조사 결과도 이와 유사하게 나타났다. 응답자의 61.2%는 직장에서 발언권이 주어지더라도 침묵을 한다고 응답하

였고, 76.8%가 직장 내 소통이 효과적이지 않다고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 83.1%는 상사나 부하직원과의 소통이 잘 이뤄지지 않아 업무수행 과정에서 스트레스를 받고, 이들 중 상당수는 이직을 고려중이라고 응답하였다. 이러한 결과들은 조직 구성원들이 단순히 할 말이 없거나 말할 기회가 없어서 침묵을 하는 것이 아니라, 말할 기회가 있음에도 어떠한 이유들로 인해 침묵을 선택한 것임을 의미한다. 이는 조직 내 소통활성화를 위한 기업들의 다양한 노력들이 실질적으로 효과가 나타나기 위해서는 왜 구성원들이 침묵을 하려하는지의 그 이유를 명확히 이해하고, 그에 따른 맞춤형 방안이나 대안이 이루어질 필요가 있음을 시사한다.

조직을 구성하는 개인들은 조직생활을 영위하면서 직면하는 많은 문제에 대하여 발언을 할 것인지 또는 침묵을 할 것인지를 선택해야 하는 상황을 빈번히 마주하게 된다(서혜숙, 2005). 이러한 상황에서 앞의 조사결과와 같이 어떤 사람들은 침묵을 선택하는 경우가 있는데, 이를 종업원 침묵(employee silence)이라 한다. 즉, 종업원 침묵은 조직에 도움이 될 수도 있는 정보, 의견, 제안, 우려 등을 의도적으로 말하지 않는 것을 의미한다. 이러한 종업원 침묵은 단순히 아무것도 말하지 않는 즉, 발언(voice)의 부재를 나타내는 것이 아니라, 잠재적으로 조직에 중요할 수 있는 문제나 발전 기회에 대한 소통의 실패를 의미한다(Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). 기업현장에서 조직 구성원들의 침묵은 의미 있는 소통의 실패로써 경영을 위협하는 징후(Danaei & Panahi, 2010)이기 때문에 결코 가볍게 넘길 문제가 아니다.

그럼에도 불구하고, 종업원 침묵현상은 단

순히 말하지 않는 발언의 부재와 구별하기 어렵고, 또 겉으로 드러나는 행동이 아니기 때문에 측정이 어렵다는 이유로 오랫동안 조직 행동 연구자들의 관심을 받지 못해왔다. 2000년대에 들어오면서 연구자들(Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)은 조직 내 구성원들의 침묵행동을 구성원들이 자신에게 미칠 영향 등을 고려한 의도적·전략적 선택행동으로 인식하기 시작하였다. 또한 이러한 침묵행동이 조직의 다양한 측면에 부정적인 영향을 미치는 요인임이 강조되면서 관련 연구들(예: Beer & Eisenstat, 2000; Morrison & Milliken, 2003; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003)이 활발히 진행되기 시작하였다. 초기 조직 내 구성원들의 침묵과 관련된 연구들은 주로 해당 개념의 조작적 정의, 발언과의 구분 등에 대한 논의로 진행되었고, 최근에는 종업원 침묵의 선행변인과 결과변인을 경험적으로 검증하며 해당 현상에 대한 이해를 높이기 위한 연구들이 주로 수행되었다. 국내에서도 2010년 이후 연구자들의 관심을 받기 시작하면서 종업원 침묵의 원인과 영향을 검증하기 위한 연구들이 꾸준히 진행되고 있다.

이러한 선행연구들을 통해 우리는 조직 내 구성원들의 침묵행동이 조직이나 개인의 성과에 얼마나 부정적인 영향을 미치고, 이를 개선하기 위해 조직이나 상사들에게 어떤 노력이 필요한지 등에 대해서 어느 정도 알 수 있게 되었다. 그러나 지금까지 수행된 종업원 침묵현상에 대한 선행연구들은 실증연구를 수행하는 데 있어서 가장 중요한 종업원 침묵행동에 대한 명확한 개념적 정의, 구성요소와 측정방법 등에 대한 경험적 검증이 거의 이루

어지지 않았다는 본질적인 문제점을 가지고 있다. 즉, 종업원 침묵행동을 어떻게 정의하고, 어떻게 측정할 것이냐에 대한 문제이다.

Van Dyne 등(2003)은 종업원 침묵행동에 대한 일치되지 않은 개념적 정의와 측정도구 부재에 대한 문제를 인식하고 선행연구자(예: Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001)들의 개념을 통합 정리하여 종업원 침묵행동을 재정의하고, 이를 측정할 수 있는 척도를 제안하였다. 연구자들은 개인이 침묵을 선택하는 내재적 동기가 무엇인지에 따라 침묵의 의미가 달라질 수 있다고 주장하였다. 이에 따라 Morrison과 Milliken(2000)은 종업원 침묵을 발언을 함으로써 나타날 수 있는 부정적 결과에 대한 두려움을 기반으로 하는 '방어적 침묵(defensive silence)'과 발언을 해도 어떤 것도 변화하지 않을 것이라는 체념을 기반으로 한 '체념적 침묵(acquiescent silence)'으로 구분하였다. Pinder와 Harlos(2001)도 이와 유사하게 종업원 침묵을 '회피적 침묵(quiescent silence)'과 '체념적 침묵' 두 가지로 제안하였다. Van Dyne 등(2003)은 종업원 침묵에 대한 이들의 개념적 정의를 더욱 확장하여, 친사회적 동기를 기반으로 하는 '친사회적 침묵(prosocial silence)'을 추가하였다. 그들은 종업원 침묵을 '방어적 침묵, 체념적 침묵, 친사회적 침묵'의 3가지 차원으로 구분하고, 이 3가지 차원의 침묵행동을 측정할 수 있는 척도를 제안하였다. 현재까지 대부분의 종업원 침묵에 대한 연구들은 이들이 제안한 척도를 바탕으로 진행되고 있다. 그러나 이들의 척도는 실증적으로 타당화 되지 않았고, 또 해당 척도를 적용하는 연구자들마다 그 의미를 조금씩 다르게 번역 및 해석을 하고 있어 연구 결과의 해석과 적용에 제한을 가진다는 문제점

이 있다. 이후 Vakola와 Bouradas(2005)가 5개 문항으로 구성된 침묵 척도를 개발하였으나, 이 문항은 구성원들의 침묵에 대한 경영진이나 상사의 태도에 대한 인식으로 그 범위를 제한하고 있다. 따라서 해당 척도는 연구자들이 종업원 침묵 개념에서 핵심으로 간주하는 개인의 내재적 동기를 바탕으로 한 의도적 침묵 선택의 현상을 측정하지는 못한다는 한계가 있다.

종업원 침묵과 관련된 연구들에서 '동기(motives)'는 개인이 조직이나 업무 관련하여 하고 싶은 말이나 의견 등이 있을 때, 말하지 않고 침묵을 선택하는 다양한 동인을 설명하는 데 사용되어 왔다. 특히 침묵행동은 겉으로 드러나는 것이 아니기 때문에 단순한 발언의 부재와 구분하기 위해서 종업원 침묵행동에서 가장 중요한 것은 구성원들이 침묵을 의도적으로 선택하는 '동기'이다(Van Dyne et al., 2003). 앞서 연구자들이 제안한 종업원 침묵의 차원들은 이러한 다양한 '동기'에 기반하고 있다. 예를 들어 방어적 침묵은 발언으로 인해 자신에게 나타날 수 있는 부정적 영향에 대한 '자기보호'의 동기를 나타낸다. 이외에도 연구자들은 침묵행동을 이끄는 동기 차원으로 무관심, 친사회적, 전략적 일탈 등을 포함한 다양한 동기를 제안하였다. 종업원 침묵행동은 개인 수준에서 발생하는 것으로 개인이 어떤 동기로 침묵하느냐에 따라, 개인 및 조직에 미치는 영향이 달라질 수 있다. 따라서 침묵행동을 이끄는 개인의 내재된 동기를 파악하지 않고서는, 종업원 침묵이 개인이나 조직에 미치는 영향을 제대로 알기 어렵다. 따라서 종업원 침묵의 구성개념은 필연적으로 침묵동기와 관련되며, 종업원 침묵을 측정하기 위해서는 이러한 침묵동기를 이해하는 것이 매우

중요하다(Brinsfield, 2009).

물론 종업원 침묵의 구성개념에 침묵동기를 포함하지 않고, 단지 결과적인 행동으로써 침묵행동을 측정할 수 있다. 그러나 이를 통해 나타난 결과들에 대한 의미 있는 해석은 어려울 수 있다. 종업원 침묵은 단순히 할 말이 없어서 말을 하지 않는 것이 아니라, 할 말이 있음에도 개인이 '의도적으로 선택한 행동'으로 정의된다. 따라서 단순히 침묵행동의 유무를 측정하는 것으로서는 개인이 침묵을 선택한 그 의도를 파악하기 어렵다. 이 경우 단순한 발언의 부재와 구별이 어려워지기 때문에 이러한 현상에 대한 의미를 부여하기는 어렵다. 즉, 종업원 침묵현상에서 침묵동기의 부재는 의도적 침묵행동을 이해하는 것을 불가능하게 할 수 있다(Brinsfield, 2009). 바꿔 말해, 종업원 침묵과 관련하여 침묵동기를 직접 검증하는 것은 조직 구성원들이 무엇인가 말하는 것이 의미 있는 상황에서 왜 침묵으로 남으려 하는지에 대한 우리의 이해를 향상시킬 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고, 대부분의 연구에서 종업원 침묵행동은 다양한 침묵동기 개념이 포함되지 않은 단일의 구성개념으로 다루어져 온 실정이고, 또 다차원의 침묵동기를 밝히거나 이에 대한 포괄적 이해를 돕기 위한 실증 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이에 대한 문제인식을 바탕으로 Brinsfield(2009, 2013)가 처음으로 다양한 침묵동기 차원을 경험적으로 밝히는 시도를 하였다. Brinsfield(2009)의 연구에서는 선행연구자(예: Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003)들이 개념적으로 주장했던 체념적, 방어적, 친사회적 침묵동기 이외, 조직이나 동료들에게 해를 가하기 위한 동기로 침묵을 선

택하는 ‘일탈적(deviants) 침묵동기’와 조직에 관심이 없어서 침묵을 선택하는 ‘비관여적(disengaged)동기’ 등이 추가로 나타났다. 그러나 Brinsfield (2013)의 연구에서는 이전 결과와 동일한 프로세스로 연구가 진행됐음에도 불구하고, 침묵동기 치원이 2009년 결과와 일부 다르게 나타났다. 이후 Knoll과 Van Dick(2013)는 Van Dyne 등(2003)이 제안한 방어적, 체념적, 친사회적 침묵동기에 Brinsfield(2009)이 제안한 ‘일탈적 침묵’의 의미를 확장한 ‘기회주의적 침묵(opportunistic silence)’ 동기를 추가하여 4개 차원의 침묵동기를 제안하였다. 기회주의적 침묵동기는 “조직 내 다른 구성원에게 위협이나 손해가 발생하더라도 자신의 이익을 추구하기 위해 전략적으로 침묵을 선택”하는 것을 의미한다.

국내에서도 최근 몇 년 사이 종업원 침묵행동에 대한 연구들이 이루어지고 있으나, 침묵행동에 내재된 동기 차이를 정의하고 이를 다차원적인 관점에서 다루기보다는 단일 구성개념으로 다루어 일반적 침묵행동과 침묵동기가 포함된 침묵행동을 구별하지 않고 동일한 개념으로 측정하고 있다. 정현선(2012)의 연구가 처음으로 일반적 침묵행동과 침묵동기 행동이 변별되는 개념임을 검증하였다. 그러나 정현선(2012)의 연구는 Van Dyne 등(2003)이 제안한 체념적, 방어적 침묵동기를 통해 침묵행동이 나타난다는 것을 실증적으로 밝힌 것으로 침묵동기 자체의 내적구조에 대해 포괄적으로 살펴보지는 않았다. 또한 조아름(2013)의 연구에서는 종업원 침묵행동을 이해하기 위해서 침묵동기의 중요성을 언급하고 선행변인과 결과변인 간에서 침묵동기의 매개효과를 검증하였다. 그러나 해당 연구에서는 기존 연구에서 연구자들이 개별적으로 제시한 각 침묵동기들

을 모아 이러한 침묵동기들이 결과변인에 미치는 영향에서의 매개효과만을 검증했을 뿐, 각 연구자들이 제시한 침묵동기가 변별력을 갖는지, 국내 조직상황에서도 모두 나타나는 차원인지 등에 대해서는 검증하지 않았다. 또한 고대유와 강제상(2014)은 한국적 조직침묵의 개념을 정의하고 이를 측정하기 위한 측정도구를 개발하였으나, Van Dyne 등(2003)이 제안한 측정도구를 제한된 경찰 조직에 한정되어 타당도를 검증하였을 뿐이다. 특히 경찰 조직은 특수한 조직문화를 가진 조직으로 일반조직에서 나타나는 침묵동기와 다를 수 있기 때문에 일반화에 대한 한계가 있을 수 있다.

지금까지 살펴본 바와 같이 종업원 침묵동기의 다차원적인 개념을 밝히고, 이에 대한 타당한 척도개발을 위한 시도들이 시작되었지만, 아직 초기 단계에 불과하며 그 결과도 일관되게 나타나지 않고 있는 실정이다. 경험적 연구에서 가장 중요한 것 중 하나는 해당 개념에 대한 명확한 조작적 정의와 측정 척도이다. 중요변인의 개념이 명확하고 타당하게 측정되어야 연구결과에 대한 명확한 해석 및 검증이 가능하기 때문이다. 종업원 침묵과 관련된 향후 연구들이 보다 안정적으로 진행되고, 그 결과에 대한 의미 있고 타당한 해석을 위해서는 종업원 침묵동기의 내적구조를 밝히고 이를 타당하게 측정할 수 있는 척도의 안정화를 꾀하는 것은 필수적으로 선결되어야 할 과제이다. 또한 해당 연구가 진행된 서양과 다른 문화권인 국내 조직에서 다른 침묵동기 차원이 추가적으로 나타나는지, 어떠한 침묵동기가 조직 내 구성원들의 침묵행동에 가장 큰 영향을 미치는 지 등도 확인해볼 필요가 있다. 이상을 종합하여, 본 연구에서는 Milliken 등

(2003)와 Brinsfield(2009, 2013)의 연구 프로세스를 참고하여 국내 조직 구성원들의 침묵 경험에 대한 개방적 조사를 통해 침묵동기의 내적 구조를 밝히고, 이를 측정할 수 있는 타당화된 척도를 개발하고자 한다.

## 연구 1. 예비문항 개발

연구 1에서는 기존 문헌연구 및 개방형 설문조사 결과를 토대로 침묵동기 척도의 예비문항을 개발하였다.

### 방 법

#### 조사대상

국내 조직 구성원들의 침묵 경험에 대한 조사를 위해 일반 직장인 110명을 대상으로 “조직에서 업무를 수행하는 과정에서 하고 싶은 말(회사 정책이나 운영 프로세스 관련 이슈, 업무관련 이슈, 우려, 사건 등)이나, 새로운 아이디어 등이 있었지만, 의도적으로 말을 하지 않고 ‘침묵을 선택한 경험과 ‘그 이유에 대해 기술’” 해달라는 개방형 설문을 실시하였다. 전체 110명 중 불성실한 응답자 3명과 근무경력 1년 미만의 3명을 제외하고 총 104명의 응답 자료를 분석하였다. 본 연구는 개인들이 조직이나 업무 관련하여 개선 이슈나 아이디어, 우려 등이 있음에도 불구하고 의도적으로 침묵한 이유에 대해 알아보는 것이 목적이다. 따라서 적어도 1년 이상의 근무 경험은 있어야 단순히 익숙하지 않은 상황 등의 이유가 아니라 개인의 의도적인 판단으로 인한 침묵

이 나타날 수 있을 것이라 판단하였다. 따라서 근무 경력이 1년 미만인 응답은 분석에서 제외하였다.

개방형 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성 46명(44.2%), 여성 58명(55.8%)이었으며, 연령은 30대가 71명(68.3%)으로 가장 많았다. 교육수준은 4년제 대학과 대학원 졸업 이상이 동일하게 50명(48.1%명)으로 전체 응답자의 96.2%였다. 직급은 대리/선임, 과장/책임이 모두 29명(27.9%)이었고, 사원 26명(25.0%), 차/부장 이상이 21명(20.2%)으로 비슷한 수준이었다. 직종은 관리 및 지원이 36명(34.6%)으로 가장 많았고, 다음으로 연구개발이 25명(24.0%)으로 많았으며, 영업/마케팅, 서비스직, 생산/기술직 등 다양한 업무를 수행하는 사람들이 연구에 포함되었다. 총 근무 연수는 평균 10년 5개월(표준편차 8년 6개월)이었다.

### 결 과

#### 1차 침묵동기 예비문항 구성

개방형 설문을 통해 개인들이 조직에서 의도적으로 침묵을 선택하는 이유에 대해 1차적으로 총 246개의 진술문을 도출하였다. 이러한 진술문은 개인들이 응답한 내용의 핵심 표현을 살리되 간략한 문장으로 다시 정리되었다. 다음으로 정리된 각 진술문들은 내용적 유사성을 바탕으로 107개의 중분류로 유목화되었고, 107개로 유목화 된 문항들은 다시 한번 의미 및 표현의 유사성을 바탕으로 64개의 문항으로 축약 및 개발되었다. 이 과정에서 선행연구(Brinsfield, 2013; Knoll & Van Dick,

2013; Van Dyne et al., 2003)에서 제안하거나 개발된 문항과 그 의미와 표현이 매우 유사한 문항들은 선행척도의 문항과 동일한 표현으로 수정하였다. 선행척도와 동일한 표현으로 수정한 이유는 해당 문항들이 이미 선행연구에서 한 차례 검증된 문항이기도 하고, 또 다른 문화권에서 개발된 문항들이 국내 조직에서도 동일하게 나타나는지를 검증해보는 것이 필요하다고 판단하였기 때문이다. 마지막으로 64개의 문항 중에서 ‘회의 시간이 길어지는 것이 싫어서’와 ‘직급이 낮기 때문에’ 등과 같은 응답들은 본 연구에서 정의한 종업원 침묵행동의 범주에 해당한다고 보기 어렵기 때문에 제외하였다. 이러한 과정을 통해 1차적으로 58개의 문항이 구성되었다.

나아가 본 연구에서는 보다 엄선된 문항에 기초하여 최종 침묵동기 측정 척도를 구성하고, 향후 예정되어 있는 탐색적 요인분석 과정에서의 문항 탈락에 대비하여 선행연구에서 개발된 척도에 대한 검토와 개방형 기초 조사를 바탕으로 연구자가 직접 7개 측정 문항을 추가적으로 개발하였다. 이는 측정 문항의 자체 개발을 통해 보다 풍부한 문항 Pool을 통해 향후 적합한 문항을 추출해 내는 것이 바람직할 수 있다는 판단에 기인한다. 개방형 설문과 연구자 자체 개발을 통해 총 65개의 침묵동기 척도 예비문항이 구성되었다.

#### 침묵동기 측정문항의 적절성 확인

침묵동기 척도에 대한 65개의 예비문항을 대상으로 심리/교육 석·박사 학위를 보유하고 있는 4명에게 내용 및 표현적 유사성에 기초하여 중복되는 문항들을 통합하거나, 표현이 모호하고 부적절하다고 판단되는 문항들을

삭제하도록 하는 1차 정선(精選) 과정을 주문하였다. 1차 검토 의견을 바탕으로 2차 정선은 일반 직장인 4명을 대상으로 진술된 문항의 모호성이나 응답의 용이성 등에 대해 검토하도록 요청하였다. 또한 각 단계에서는 추가적으로 제시된 문항 이외 조직 내에서 침묵하는 이유가 있는지에 대한 추가 의견을 수집하였다. 이후 후속절차로 1·2차 검토 과정에서 제시된 의견을 바탕으로 본래 의미의 왜곡이나 변질 여부를 다시 확인하여 일부 문항은 통합하고, 일부 문항들은 보다 명료하고 친숙한 표현으로 수정·보완하였다. 이와 같은 개방형 설문 및 1·2차 정선 과정을 통해 최종 60개의 침묵동기 측정을 위한 예비문항을 개발하였다.

#### 침묵동기 문항 개발 시 고려점

연구자는 침묵동기 척도의 예비문항을 개발함에 있어 4가지 사항을 고려하였다. 첫째, 유사한 문항이더라도 핵심 표현이 다르다면 문항에 포함하였다. 예를 들어, “나의 아이디어로 다른 사람들이 이득을 보는 것이 싫기 때문이다.”, “내 아이디어로 다른 사람들이 일 잘한다는 소리 듣는 것이 싫기 때문이다.”는 동일한 의미를 담고 있지만 핵심표현이 ‘이득을 보는 것이’와 ‘일 잘한다는 소리 듣는 것’으로 다르기 때문에 두 문항 모두 예비 척도에 포함하였다. 개방형 설문 과정에서 응답자들은 동일한 의미의 내용이지만 이를 다양하게 표현하고 있었고, 이러한 다양한 표현 중에 어떠한 표현이 침묵동기 척도를 나타내는데 더 적절한지를 판단하는 기준이 명확하지 않기 때문에, 추후 분석을 통해 보다 적절한 표현을 선택하는 것이 필요하다고 판단하였다.

둘째, 58개 문항에 대한 1·2차 검토 과정에서 문항에 대한 의미가 모호하여 문항을 더 구체적으로 표현하거나 제거하는 것이 필요하다는 검토 의견이 있던 문항들 중 일부 문항들은 수정이나 제거 없이 그대로 포함되었다. 해당 문항들은 “개인적인 이익을 얻기 위해서이다.”, “보복이 두렵기 때문이다.”와 같은 문항으로 선행연구에서 개발된 문항들로 이미 한 차례 검증된 문항이기 때문에 임의적 판단이 아닌 실증분석을 통해 제거 여부를 결정하기로 하였다.

셋째, 대상의 구체적 명사와 포괄적 명사의 두 가지 형태로 포함하였다. 예를 들어, “상사와 동료와의 관계가 불편해지는 것이 싫기 때문이다.”, “상대방이나 관련자들과의 관계가 불편해지는 것이 싫기 때문이다.”의 두 문항은 구체적 대상만 다르고 의미하는 바는 동일하다. 이러한 문항들은 연구자가 선행척도와와의 비교를 위해 포함한 문항으로, 탐색적 요인분석 과정에서 더 적절한 표현 여부를 선택할 예정이다. 종업원 침묵관련 연구들은 조직문화, 상사의 리더십 등의 선행변인들이 종업원 침묵행동에 미치는 영향을 검증하는 경우가 많은데, 이때 종업원 침묵을 측정하는 문항에도 ‘상사나 동료 등’ 특정 대상을 포함하여 사용하는 경우가 많았다. 이러한 경우 선행변인과 종업원 침묵동기 간 경계가 모호해져 해석의 어려움이 있을 수 있다. 또한 문항 자체에 특정 대상을 포함하는 것은 침묵대상을 한정할 수 있기 때문에 척도의 적용성을 떨어뜨릴 수 있다. 따라서 침묵동기와 선행변인을 구별하고, 상황, 대상 등에 관계없이 적용 가능한 측정척도가 되기 위해서는 구체적인 대상을 포함하지 않는 것이 바람직할 수 있다. 그러나 일단은 임의 판단으로 제거하지 않고, 실

증적 분석과정을 통해 표현의 적절성 여부를 추후 판단하기로 하였다.

넷째, 본 연구에서 개발하고자 하는 침묵동기 척도는 Van Dyne 등(2003)이 제안한 종업원 침묵행동 척도와 동일한 개념이다. 그들은 종업원 침묵을 세 개의 차원(체념적, 방어적, 친사회적)으로 구분하고 이에 대한 척도를 제안하였고, 대부분의 연구들은 해당 척도를 종업원 침묵을 측정하는 척도로써 적용해왔다. 다만 본 연구에서는 이러한 종업원 침묵의 차원이 적절한지, 또 다른 차원은 없는지 등을 실증적 검증을 통해 밝히고자 하는 것이고, 그 속성을 분명히 하기 위해 침묵동기 척도라는 구체적인 용어를 사용하였다.

## 연구 2. ESEM 분석을 통한 침묵동기 내적구조 탐색

### 연구 2-1. 척도 내 ESEM 분석

연구 2에서는 연구 1에서 개발된 침묵동기 예비문항을 바탕으로 침묵동기 척도의 구성 요인 탐색을 위해 탐색적 구조방정식 모형(Exploratory Structural Equation Modeling; ESEM) 분석방법을 적용하였다. ESEM 방법은 ‘척도 내’ 분석과 ‘척도 간’ 분석을 통해 척도의 내적구조를 탐색하게 된다. 지금까지 전통적으로 사용된 탐색적 요인분석 방법은 해당 척도 내 문항들이 그 척도에서 목적인 구성개념만을 측정하는 데 기능하고, 다른 개념들과는 어떤 관련을 가지는지 검토하지 않는 방식이다. 따라서 이 방식의 연구에서는 척도의 타당도를 검증함에 있어 별도의 변별 또는 충분 타당도 검증을 통해 해당 구성개념이 다른 구



성개념과 변별됨을 검증해왔다. 그러나 ESEM 분석에서는 목적한 구성개념뿐 아니라 유사한 구성개념 문항에 대한 자료를 함께 수집하여 척도의 변별성을 함께 검증하는 것이 가능하다. 이에 연구 2-1에서는 침묵동기 척도의 요인 탐색을 위한 ‘척도 내 ESEM’을 실시하고, 연구 2-2에서는 침묵동기와 일반적 침묵행동, 발언행동과의 변별성을 검증하기 위해 ‘척도 간 ESEM’을 실시하였다.

## 방 법

### 조사대상

연구 1에서 개발된 60개의 침묵동기 측정 문항에 기초하여 설문지를 구성한 후, 국내 조직에 재직하고 있는 직장인 506명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 전체 응답자 중 설문 응답 조건을 충족하지 못한 5명(재직 기간 1년 미만)과 불성실한 응답(60개 문항에 85% 이상 동일 응답)으로 간주된 19명의 자료를 제외하고, 총 481명의 응답이 분석에 포함되었다.

분석에 포함된 연구대상자들의 특성을 살펴 보면, 남성 247명(51.4%), 여성 234명(48.6%)으로 성별은 비슷한 수준으로 포함되었다. 연령은 30대가 186명(38.7%), 40대가 160명(33.3%)으로 가장 많았으며, 교육수준은 4년제 대학이 334명(69.4%)로 가장 높은 비율이었다. 직 무는 관리 및 지원이 185명(38.5%)으로 가장 많았고, 직급은 사원 113명(23.5%), 대리/선임 123명(25.6%), 그리고 과장/책임 132명(27.4%), 차장/부장급이 113명(23.5%)로 전 계층이 비슷한 비율로 분포되었다. 연구 참여자들의 근속

연수 평균은 약 10년 8개월(표준편차 7년 2개월)이었다.

### 분석방법

본 연구에서는 침묵동기의 내적구조를 탐색하기 위하여 Mplus 7.3(Muthen & Muthen, 2012)을 이용하여 ESEM 분석을 실시하였다. ESEM 분석절차는 일반적으로 1) 요인분석 가능성 검토, 2) 요인수효 결정, 3) 탐색적 회전, 4) 부분제약 목표회전, 5) 측정오차간 상관 추정으로 진행된다. 통상적으로 요인수효 결정의 마지막 단계인 해석가능성 검토를 위해 탐색적 회전을 실시하게 된다. 그리고 탐색적 회전의 결과(요인형태계수 행렬)에서 요인계수가 큰 값을 중심으로 목표행렬을 지정하여 부분제약 목표회전을 실시한다. 이때 목표회전 결과에 함께 제시되는 측정오차 간 상관에 대한 수정 지수(Modification Index; MI)를 참조하여 ESEM에서 측정오차 간 상관을 일부 자유모수로 하여 추정하면서, 동시에 모든 변수에 대하여 탐색적 요인분석(목표회전 포함)을 한다(이순목 등, 2016).

## 결 과

### ESEM 분석을 위한 데이터 사전 검증

#### 문항 기초분석을 통한 데이터 정제

60개 예비문항의 적절성 여부를 판단하기 위해 문항에 대한 기초 분석을 실시하였다. 첫째, 문항의 평균과 표준편차가 지나치게 높은 것을 제거하였다. 탁진국(2007)은 문항 평균이 극단적이거나 표준편차가 매우 작을 경

우 변별력을 떨어뜨리기 때문에 문항을 삭제 또는 수정할 필요가 있다고 하였다. 선행연구(송보라와 이기학, 2010)에 근거하여 본 연구에서 제거될 문항은 표준편차 .90 미만으로 나타난 10개 문항이었다. 해당 문항들은 제거하기 전 다시 한 번 내용 검토를 통해 다른 문항들과의 어느 정도 유사한 의미를 가졌는지, 상대적으로 그 의미가 불분명하여 응답자들 간 해석의 차이를 불러올 수 있는지 등을 살펴보았다. 또 개발 시 선언적으로 고려한 척도와 의 관계성도 살펴보았다. 이러한 기준에 의해 10개 문항은 모두 삭제하였다.

둘째, 각 문항과 총점간의 상관관계를 살펴 보았다. 문항과 총점간의 상관이 낮은 문항(.30 이하)은 측정하고자 하는 구인을 충분히 설명해주지 못하기 때문에 제거하는 것이 바람직하다(문수백, 2009). 분석 결과 문항과 총점간 상관은 전체적으로 .21~.69이었고, 1개 문항이 .21로 .30 이하로 나타났다. 그러나 해당 문항은 선행연구에서 개발된 척도로 일단 제외하지 않고, 탐색적 요인분석을 통해서 추후 제거 여부를 판단하기로 하였다.

셋째, 앞서 제거하기로 한 문항 5개를 제외한 침묵동기 척도의 50개 문항을 대상으로 신뢰도를 분석하였다. 전체 신뢰도를 떨어뜨리는 문항이 발견되는 경우에는 점수의 크기와 문항의 중요성 정도를 고려하여 삭제 여부를 결정한다. 그 결과 문항 전체신뢰도 Cronbach's  $\alpha=.96$ 으로 문항을 제거한 신뢰도 계수 역시 .96으로 신뢰도가 달라지지 않아, 50개 문항을 모두 포함하여 탐색적 요인분석을 실시하기로 결정하였다.

### 요인분석 가능성 검토

기초문항 분석을 통해 확정된 50개 문항의

표본자료가 요인분석에 적절한 자료인지에 대해 검토하였다. 먼저 변수 간 중복가능성을 판단하기 위해 50개 침묵동기 문항에 대한 상관분석을 실시하였고, 50개 문항들 간의 상관계수는 .04~.66 사이로 변인들 간 너무 큰 상관 값은 가지는 것은 없어 요인분석에 적절한 것으로 나타났다.

다음으로는 Factor 10.3(Lorenzo-Seva & Ferrando, 2015)을 사용하여 Bartlett 구형성 검정과 표집적절성 지수(KMO)를 살펴보았다. Bartlett 구형성 분석은 통계적으로 유의한 수준( $\chi^2=12798.70^{***}$ ,  $df=1225$ )으로 나타났고, KMO 지수는 .96(1에 가까울수록 적절한 수준)으로 나타나 요인분석에 적합한 자료로 판단되었다.

### 요인수호 결정 및 모형 선택

#### 요인수호 결정 및 기초해 산출

사회과학 분야의 경험 자료에서는 개별 측정치들에서 무시할 수 없는 정도의 측정오차가 존재하기 때문에, 측정변수의 고유분산을 감안하지 않는 주성분 분석(principle component)보다는 고유요인을 제거하고 공통요인을 추출하는 공통요인분석(common factor analysis)이 바람직하다(이순목, 2000; 안정원 2016, 71p 재인용). 따라서 본 연구에서는 원상관행렬이 아닌 축소상관행렬(대각선을 1이 아닌 공통분추정치로 대체)을 분석하였다. 대략적인 요인수호 결정을 위해 Mulaik(2010)가 직관적 논리를 기반으로 제안한 발견법(heuristics)과 통계적 논리를 바탕으로 개발된 추론적 접근을 사용하였다.

**발견법으로 대략적 수효 결정**

고유치 검사(scree test)를 위해 축소상관행렬의 고유치 차이를 살펴본 결과, 2개 요인과 5개 요인 다음으로 가면서 고유치가 현저히 떨어지는데(고유치 차이: .62 .47), 6개 고유치부터는 크게 감소되지 않고 평준화되는 것으로 나타났다. 그렇다면 평준화되기 직전인 5개 요인이 적절할 수 있다. 다음으로 실시한 평행성 분석(Parallel Analysis; PA) 결과에서도 5번 요인에서 무선자료 고유치가 경험자료 고유치보다 커지므로 5개의 요인을 생각할 수 있다 (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011). 또한 본 연구에서 개발한 선인 척도는 5개 요인을 고려하고 있으므로, 이상을 종합하면 발견법을 통한 요인수효의 범위는 3~6개로 판단되었고, 추론적 접근을 통해 다시 검토하였다.

**추론적 접근**

발견법을 통해 정한 3~6개의 요인수효에 대해 Mplus 7.3을 적용하여 모형의 해를 구하면서 검증적 합치도 및 판단적 합치도를 참조하였다. Mplus에서 모수 추정의 방법은 최대우도(Maximum Likelihood; ML), 요인추출의 모형은 공통요인분석, 요인구조의 회전 기준은 사각구조를 산출하는 GEOMIN을 사용하였다.

추론법을 통해 도출된 3~6개 요인 모형에

대한 EFA 분석 결과를 살펴보면(표 1 참조), 요인이 1개씩 증가할 때마다  $\chi^2$  값은 유의하게 낮아지고 전반적 합치도 지수는 향상되고 있다. 3요인 모형은 합치도가 나쁘고, 4요인 모형부터 좋아 지고 있으나 TLI 값이 기준에 미치지 못하고, 5요인 모형에서 현저하게 좋아졌고, 6요인이 가장 합치도가 좋은 것으로 나타났다. 추가적으로 5요인과 6요인 모형에 대한 탐색적 회전결과 6요인 모형에서 6번째 지표가 되는 문항은 2개 밖에 없었다. 또한 문항의 내용도 어떤 방향성을 나타낸다고 보기 어려워 해석하기 곤란하였다. 따라서 모형의 합치도 지수와 해석가능성 측면에서 5요인 모형이 가장 적합하였기 때문에 본 연구에서는 침묵동기 척도에 대해 최종적으로 5요인 모형을 선택하였다.

**5요인 모형 1차 탐색적 회전 분석**

발견법 및 추론법을 통해 침묵동기 5요인 모형이 가장 적합한 모형으로 선정됨에 따라, 5요인 모형에 대한 문항 분석 결과를 토대로 모형 및 문항에 대한 해석을 실시하였다. 5요인 모형에 대한 1차 EFA 분석 결과, 전반적으로 50개 문항들은 연구자가 개발 시 의도한 5요인 하에 적절히 분류되었다. 또한 본 연구

표 1. 탐색적 모형의 합치도

모형	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SMRA
3요인	2795.105(1078)***		.86	.84	.06	.05
4요인	2177.35(1031)***	617.74(47)***	.91	.89	.05	.04
<b>5요인</b>	<b>1714.66(985)***</b>	<b>462.69(46)***</b>	<b>.94</b>	<b>.93</b>	<b>.04</b>	<b>.03</b>
6요인	1488.02(940)***	226.63(45)***	.96	.94	.04	.03

주. 카이제곱차이 검증은 Mplus EFA에서 기본적으로 제공하는 방식, \*\*\* $p < .001$

에서 나타난 침묵동기 차원들은 Brinsfield(2009)의 연구결과와 유사하게 나타났다.

요인 1에 구성된 문항들은 “말을 해봐야 개선이나 변화 되는 경우를 본 적이 없기 때문이다.”, “어떠한 것도 변화되지 않을 것이라 생각하기 때문이다.” 등과 같은 내용으로 선행연구들에서 체념적 침묵동기 또는 비효력(Brinsfield, 2013) 침묵동기로 정의된 요인으로 본 연구에서는 ‘체념적 침묵동기’로 명명하였다.

요인 2의 문항들은 “그 이슈가 개인적으로 나에게 미치는 영향이 없기 때문이다.”, “회사 문제에 개입하고 싶지 않기 때문이다.” 등과 같은 내용으로, Brinsfield(2009, 2013) 연구의 비관여(disengaged)와 관련된 침묵동기로 정의될 수 있다. 비관여 요인은 Brinsfield(2013)의 연구에서 처음으로 기존 침묵동기와 다른 별개의 요인으로 구분되었고, Van Dyne 등(2003)가 개념적으로 제시한 침묵동기 문항에서는 체념적 침묵의 한 문항으로 포함되어 있었다. 본 연구에서는 체념적 침묵동기와 구분되는 별개의 차원으로 나타났고, Brinsfield(2009, 2013)와 같이 ‘비관여 침묵동기’로 명명하였다.

요인 3은 “말해서 불이익을 당하는 것이 두렵기 때문이다.”, “불만이 많은 사람으로 인식되고 싶지 않기 때문이다.” 등으로 구성된 문항들로 선행연구들에서 방어적 침묵동기로 정의되었다. 본 연구에도 ‘방어적 침묵동기’로 명명하였다.

요인 4는 “나의 아이디어로 다른 사람들이 이득을 보는 것이 싫기 때문이다.”, “아이디어나 의견을 내면 그 일이 내 업무가 되어 일만 많아지기 때문이다.”와 같은 문항으로 구성되어 있으며, Brinsfield(2013)의 일탈적 침묵. 그리고 Knoll과 Van Dick(2013)이 제시한 기회주의

적 침묵과 유사한 개념이다. 일탈적 침묵은 조직이나 타인에게 해를 가할 목적으로 침묵하는 행위라면, 기회주의적 침묵은 조직이나 타인에게 해를 가하는 것이 꼭 목적이 아니라도, 해가 가해지는 것을 알지만 자신에게 이익이 된다면 침묵하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 다른 사람들에게 해를 끼치는 것이 목적인 문항(예: “다른 사람들이 그들의 실수로 인해 나타나는 문제들을 경험하길 원하기 때문이다.”)과 자신의 이익이 목적인 문항(예: “아이디어나 의견을 내면 그 일이 내 업무가 되기 때문이다.”)이 함께 포함되어 있으므로 Knoll과 Van Dick(2013)이 제안한 차원을 차용하여 ‘기회주의적 침묵’으로 명명하였다.

요인 5에 해당된 문항들은 “상대방이나 관련자들과 불편해 지는 것이 싫기 때문이다.”, “상대방이나 관련자들의 기분을 상하게 하고 싶지 않기 때문이다.”와 같은 문항들로 구성되어 있으며, 선행연구들에서 관계적 침묵동기로 정의된 것이다. 본 연구에서도 ‘관계적 침묵동기’로 명명하였다.

50개 문항에 대한 1차 EFA 결과 전반적으로 .30 이상의 요인부하량을 갖는 문항들이 5개 요인에 적절히 분류되는 것으로 나타났다. 그러나 각 요인을 나타내는 문항 수가 많고, 또 유사 내용으로 구성된 점을 고려하여 간명한 모형을 위해 문항 수를 줄이는 것이 필요하다고 판단하였다. 이를 위해 먼저 5요인 의미에 대한 해석을 바탕으로 각 문항들이 몇 개 요인의 지표가 되는지를 나타내는 변수복잡도를 살펴보았다. 선행연구(이순목 등, 2016)의 기준에 따라 요인계수의 크기가 절대 값으로 .30 이상인 지표를 기준으로 살펴보면, 대체로 각 문항들이 1개 요인의 지표가 되는 것으로 나타났고, 1개 문항만 2개의 지표에 해

당되는 것으로 나타났다. 해당 문항은 두 요인에 모두 .32의 요인부하량을 갖는 것으로 나타나, 다음 기준(요인부하량 .50 미만)에 의해 제거되었다.

다음으로 척도 개발에 대한 선행연구들을 참고하여 요인부하량이 .50 미만인 문항을 제거하기로 하였다. 요인부하량은 각 측정변수와 요인의 관련성을 나타내는 수치이며 요인부하량이 클수록 측정변수와 요인의 관련이 크다는 것을 의미한다. 요인부하량은 여러 요인에 걸쳐 나타날 수 있으나 유사한 값으로 여러 요인에 걸쳐 나타나는 것은 측정변수의 개념이 명확하게 구분되지 않음을 의미한다. 따라서 이러한 문항은 제거하는 것이 바람직하다. 앞서 제거한 1개 문항을 제외하고, 49개 문항 중 각 요인에 대한 요인부하량이 .50 미만인 문항은 총 13개 문항이었다. 13개 각 문항 내용을 살펴보고 다른 문항과의 중복성, 문항의 모호성 등을 추가적으로 검토하였고, 13개 문항 모두 제거하였다. 이로써 5요인 문항에 대한 1차 탐색적 회전 분석 결과를 바탕으로 한 내용 분석을 통해 총 14개 문항을 제거하였다.

#### 5요인 모형 2차 탐색적 회전 분석

50개 문항에 대한 1차 EFA 분석결과를 토대로 14개 문항을 제외한 36개 문항을 대상으로 2차 EFA를 실시하였다. 36개 EFA 분석 결과 전반적으로 모든 합치도 지표가 향상되었다. 36개 문항들은 전반적으로 모든 합치도가 우수하고, 각 문항들도 .50 이상의 요인부하량을 갖는 것으로 나타나 해당척도를 나타내는데는 무리가 없다. 다만, 앞서 논의하였듯이 일부 요인의 문항 내용이 매우 유사하게 기술

되어 있어, 이를 검토하고 보다 적절한 문항을 선택하는 것이 필요하다. 예를 들어, 관계적 침묵동기 문항의 경우 “상대방이나 관련자들을 곤란하게 하고 싶지 않기 때문이다.”와 “상사와 동료들을 곤란하게 하고 싶지 않기 때문이다.”와 같이 대상자에 대한 표현만 다르고 다른 내용은 동일하게 진술된 문항들이 있다. 당초 연구 1의 개방형 설문에서 침묵을 선택하는 이유에 대해 응답자들이 구체적인 대상을 명시하는 경우도 있었고, 그렇지 않은 경우도 있었다. 연구대상자들이 응답한 진술문들을 문항으로 만드는 과정에서 연구자가 임의로 응답내용을 수정하지 않고 그대로 문항으로 개발하다 보니 문항에 따라 특정 대상이 포함된 경우가 있었다.

또한 대부분의 종업원 침묵행동 연구자들은 침묵행동을 측정하기 위해 Van Dyne 등 (2003)이 제안한 척도를 사용하였는데, 이 과정에서 일부 연구자들은 선행변인으로 조직문화, 상사 등 특정 대상의 특성을 선행변인으로 했음에도 불구하고, 침묵동기 문항 또한 ‘상사나 동료 등’ 특정 대상을 포함하여 사용하는 경우가 있었다. 이러한 연구자들은 자신의 연구목적이나 연구에서 적용되는 변인의 특성을 고려하지 않고, 선행연구에서 사용된 척도를 그대로 적용한 경우일 것이다. 이러한 경우 침묵동기와 선행변인 간 관계가 모호해지기 때문에 결과의 해석에 제한을 가질 수 있다. 더욱이 Brinsfield(2009)의 연구결과를 살펴보면, 조직 내 구성원들이 침묵하는 대상이 단지 상사 뿐 아니라, 동료, 부하직원, 경영진, 주요업무 관련자 등 다양하게 나타났다. 이는 본 연구 1의 결과에서도 동일하게 나타났다. 따라서 침묵동기와 선행변인을 구별하고, 상황, 대상 등에 관계없이 적용 가능한 측정척도가 되

기 위해서는 구체적인 대상을 포함하지 않는 것이 바람직하다는 생각이 들었다. 그러나 본 연구에서는 우선 구체적인 대상의 표현을 제거하지 않고, 응답자들이 응답한 그대로 두 가지 형태의 문항을 척도에 포함하고, 경험적 데이터 분석을 통해서 보다 적합한 문항 표현을 선택하기로 하였다. 따라서 일부 문항에서는 대상의 직접적 표현만 다른 동일 의미의 문항을 모두 포함하여 데이터를 수집하였다.

탐색적 회전 요인분석 결과에서는 두 가지 기술 형태 모두 해당 척도에 .50 이상의 요인 부하량을 가지고 적절한 문항으로 나타났다. 따라서 두 가지 다른 기술 형태의 문항들에 대해서 어떤 문항을 남길지에 대해서는 ESEM 분석을 통해 그 의미를 해석해 보고 결정하기로 하였다. 이에 5요인 36개 문항에 대한 목표회전 분석을 실시하였다. 목표회전 시 목표행렬은 5개 요인의 각 지표에 대해 변수부하도를 1로 부여하고 진행하였다. 36개 5요인 모형에 대한 목표회전 결과 여러 문항들의 측정오차간 공분산에 대한 MI(Modification Index) 값이 제시되어 모형을 수정할 것이 고려되었다. 목표회전 결과 MI 값이 나타난 문항들은 표 2에 제시하였다.

## ESEM 분석

### 1차 ESEM 분석(36개 문항)

표 2에서 10 이상의 가장 큰 MI 값을 중심으로 내용적 의미를 고려하여 모형 수정을 차례로 실시하면서 전반적 합치도의 개선 정도를 살펴보았다. 표 3은 EFA에 의한 5요인 모형을 기저모형으로 해서 ESEM에 의한 1차 수정의 각 단계를 차례로 제시한 것이다. 8회에 걸친 모형 수정의 1차 ESEM 과정에서 전반적

표 2. 36개 문항에 대한 목표회전 결과 측정오차간 공분산에 대한 MI 값

분석변수	수정지수
SM21(8) ↔ SM25(39)	21.42
SM34(37) ↔ SM35(43)	19.99
SM26(50) ↔ SM28(32)	16.16
SM17(49) ↔ SM20(17)	17.56
SM2(14) ↔ SM8(10)	14.41
SM20(17) ↔ SM21(8)	10.36
SM16(44) ↔ SM18(53)	12.72
SM32(28) ↔ SM35(43)	12.67
SM9(52) ↔ SM15(35)	12.24
SM8(10) ↔ SM25(39)	11.27
SM9(52) ↔ SM31(25)	11.23
SM31(25) ↔ SM36(60)	11.12
SM1(4) ↔ SM11(5)	10.35

합치도의 변화를 살펴보면, 자유모수가 하나씩 증가할 때마다  $\chi^2$  값은 유의하게 감소, CFI와 TLI는 증가, 그리고 RMSEA와 SMRA는 감소함에 따라 전반적 합치도가 점차 향상되고 있음을 확인할 수 있다.

### 2차 ESEM 분석(22개 문항)

1차 ESEM 분석(36개 문항)을 통해 총 14개의 문항을 제거하고 남은 22개 문항은 체념적 동기 4문항, 비관여적 동기 4개 문항, 방어적 동기 5개 문항, 기회주의적 동기 5문항, 관계적 동기 4개 문항이었다. 이에 대한 2차 ESEM 분석을 실시하였다. 2차 ESEM 결과와 1차 ESEM 분석의 최종 수정모형(수정 ⑧)의 검증적 합치도 차이는  $\Delta\chi^2=452.56(\Delta df=321)$ 로 현저히 감소되었고, 판단적 합치도도 약간씩 향상된 것으로 나타났다. 2차 ESEM 분석에서  $\chi^2$

표 3. 1차 ESEM 분석에 따른 단계별 모형 수정 결과

기저모형			772.11 (460) <sup>***</sup>	.97	.95	.04	.02
수정	분석변수	MI	$\chi^2(df)$	CFI	TLI	RMSEA (90% CI)	SMRA
①	SM21(8) ↔ SM25(39)	<b>21.42</b>	751.65 (459) <sup>***</sup>	.97	.96	.04(.03~.04)	.02
②	SM34(37) ↔ SM35(43)	<b>19.95</b>	731.97 (458) <sup>***</sup>	.97	.96	.04(.03~.04)	.02
③	SM17(49) ↔ SM20(17)	<b>17.56</b>	714.45 (457) <sup>***</sup>	.97	.96	.03(.03~.04)	.02
④	SM26(50) ↔ SM28(32)	<b>16.16</b>	698.73 (456) <sup>***</sup>	.97	.96	.03(.03~.04)	.02
⑤	SM2(14) ↔ SM8(10)	<b>14.41</b>	683.70 (455) <sup>***</sup>	.98	.97	.03(.03~.04)	.02
⑥	SM9(52) ↔ SM15(35)	<b>13.85</b>	669.32 (454) <sup>***</sup>	.98	.97	.03(.03~.04)	.02
⑦	SM31(25) ↔ SM36(60)	<b>10.51</b>	658.29 (453) <sup>***</sup>	.98	.97	.03(.03~.04)	.02
⑧	SM20(17) ↔ SM21(8)	<b>10.36</b>	<b>647.64</b> (452) <sup>***</sup>	<b>.98</b>	<b>.97</b>	<b>.03(.03~.04)</b>	<b>.02</b>

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

값의 큰 감소는 표본 크기에 따른 영향으로 유추해볼 수 있다. 2차 ESEM에서는 1차 ESEM에 비해 문항 수가 많이 적기 때문에, 그에 따른 상대적 표본 크기가 더 커졌기 때문이다. 그럼에도 불구하고 모든 합치도가 개선되는 것으로 나타나 문항 제거를 통한 모형의 수정이 적절했음을 의미한다.

2차 ESEM 22개 문항에 대해 목표회전을 실시하고 MI 값을 살펴보았다. 2차 ESEM에서도 MI 값이 1차 ESEM에서와 같이 10 이상인 문항들에 대한 단계별 모형 수정을 실시하였고, 자유모수가 하나씩 증가할 때마다  $\chi^2$  값은

유의하게 감소, CFI와 TLI는 증가, 그리고 RMSEA와 SMRA는 감소함에 따라 전반적 합치도가 점차 향상되는 것으로 나타났다.

2차 ESEM 분석에 사용된 22개의 침묵동기 문항은 각 요인별 4~5개의 문항으로 구성되어 있는데, 각 요인들의 문항 개수에 일관성을 갖고자 5개 문항으로 나타난 방어적 동기와 기회주의적 동기의 문항을 추가적으로 1개 문항씩 삭제하기로 하였다. 제거 문항을 선택하기 위하여 2차 ESEM 분석에서 MI가 10 이상 나타난 문항들 중 방어적 그리고 기회주의적 동기 문항 내용을 검토해보았다. 더불어

일반직장인 3명을 대상으로 두 요인의 모든 문항을 검토하도록 하고, 응답이나 이해가 어려운 문항에 대한 의견을 구하였다. 이에 따라 2개 문항을 추가적으로 제거하고, 5개 각 요인당 4개 문항씩으로 침묵동기 척도의 측정 변수를 구성하였다.

### 3차 EFA 및 ESEM 분석(20개 문항)

22개 문항에 대한 2차 ESEM 분석과 문항 내용 검토를 통해 추가적으로 2개 문항을 제거하고 최종적으로 5요인, 20개 문항의 침묵동기 척도를 구성하였다. 이에 대한 3차 탐색적 회전분석을 실시하였다. 3차 EFA의 전반적 합치도는 2차 ESEM 분석 수정모형의 전반적 합치도보다 조금 떨어졌지만, 의미 있는 수준은 아니다. 또한 2차 ESEM 분석의 기저모형보다는  $\chi^2$  값은 유의하게 감소( $\Delta\chi^2=72.13$ ,  $\Delta df=31$ ), CFI, TLI는 증가, RMSEA와 SMRA는 감소하여 전반적 합치도가 향상되었기 때문에 해당 문항을 제거해도 무방하다고 판단되었다.

추가적으로 최종 도출된 20개 문항에 대한 목표회전을 실시하고, MI 값을 살펴보았다. 앞서와 같이 MI 값이 10이상 나타난 문항에 대해 2번의 모형 수정을 실시하였고, 두 번의 모형 수정에 따른 합치도 값의 개선정도가 거의 없었다. MI 값의 크기와 그에 따른 모형 개선 정도를 판단해 볼 때, 더 이상의 모형 개선은 불필요하다고 판단되어 3차 EFA 분석 결과를 최종모형으로 선택하여 모형에 대한 해석을 실시하였다.

### 최종 모형의 검토

침묵동기 5요인 모형으로 최종 결정된 3차 EFA의 탐색적 회전과 부분제약 목표회전 결과를 부록 1에 제시하였다. 탐색적 회전의 요인

계수 행렬을 살펴보면, 모든 문항이 하나의 요인에 대한 지표가 됨을 알 수 있다. 목표회전은 요인척도를 구성하게 될 지표를 자유모수로 하고(blank 표시), 나머지는 0으로 제약하는 목표행렬을 지정하고 목표회전을 실시한 결과이다. 탐색적 회전과 목표회전은 모두 탐색적 요인분석으로써 기초구조가 동일하므로 전반적 합치도 역시 동일하다. 목표행렬의 제약에 따라 목표회전을 한 결과의 요인계수 행렬을 보면 전반적으로 자유모수로 지정한 요인계수는 더 큰 값으로 0으로 제약한 요인계수는 더 작은 값으로 추정되어, 연구자가 지금까지 탐색적 과정을 통해 검토한 요인구조에 대한 판단이 지지됨을 알 수 있다. 최종 모형에서 요인 1은 체념적 침묵동기, 요인 2는 비관어 침묵동기, 요인 3은 방어적 침묵동기, 요인 4는 기회주의적 침묵동기, 마지막 요인 5는 관계적 침묵동기로 나타났다.

### 연구 2-2. 유사개념 비교를 통한 침묵동기 요인 검증

단일의 구성개념은 척도 내 ESEM 분석만으로도 내적구조의 파악이 가능한 경우도 있지만 유사한 또는 경쟁적 개념들의 척도들과 가급적 함께 척도 간 ESEM 분석을 하는 것이 바람직하다. 이를 통해 해당 척도가 경험 자료에서 다른 개념들의 문항들과 변별되어 의도한 개념을 제대로 측정하는지를 파악할 수 있다. 즉, 실제 척도의 모습에 대한 파악이 가능하다(안정원, 2016). 특히 앞서 살펴본 바와 같이 종업원 침묵에 관심을 두고 있는 여러 학자들은 침묵행동을 다차원적인 개념으로 보고 있기 때문에 침묵동기의 여러 차원들이 유



사 개념들과 변별되는지를 검증해보는 것은 중요하다. 또한 척도개발 시 척도의 구성타당성을 검증하기 위하여 유사개념들과 변별되는지를 검증하는 과정은 필수적이다.

종업원 침묵과 관련하여 연구자들은 침묵 행동과 발언행동과의 구분을 주요 과제로 논의하여왔다. ‘조직, 업무에 대한 자신의 아이디어, 정보, 의견 혹은 우려를 표현하는 것 (Brinsfield 등, 2009)’이라는 발언행동과 ‘자신이 속한 조직, 하고 있는 직무에 대한 개인의 생각, 질문, 우려, 정보 혹은 의견에 대해 의도적으로 표현하지 않고 자신의 내부에 간직하는 것(Van Dyne et al., 2003)’의 종업원 침묵 행동은 일반적인 정의 수준에서는 두 개념이 서로 양극단에 있는 개념이 아니라는 것을 파악하는 것이 쉽지 않다(정현선, 2012). 그러나 기존의 침묵행동에 대한 연구자들(예: Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne et al., 2003)은 침묵이 단순히 말을 하지 않는 것이 아니라 내재된 동기에 의해 의도된 행동이라는 측면에서 발언과 구분될 수 있다고 주장해왔다. 그러나 이를 경험적으로 검증한 연구는 거의 없었으며, 국내 정현선(2012)의 연구가 발언과 일반적 침묵행동, 동기를 내포한 침묵행동이 서로 구분되는 개념임을 실증적으로 밝힌 최초의 연구이다.

본 연구 2-1에서 개발된 침묵동기 척도의 타당성을 확인하기 위해서는 기존 연구자들이 주장한 것처럼 침묵동기 척도가 발언행동, 그리고 ‘동기적 의도가 담기지 않은 일반적 침묵행동과 변별되는지 검증해볼 필요가 있다. 그 동안의 연구들에서는 일반적으로 변별타당도 검증을 확인적 요인분석 단계에서 실시했지만, 본 연구에서는 앞서 제시했듯이 ESEM을 통한 ‘척도 간’ 분석을 통해 차원 수준이 아닌

문항 간 수준에서 변별성을 검증하였다. 이 방법은 각 문항들이 복수의 유사 개념을 측정할 수 있는 가능성을 충분히 허용한 가운데 계획한 침묵동기 척도의 문항들이 실제 경험 자료에서 목적인 바의 구성개념을 잘 측정하는지 아니면 다른 개념을 측정하는지를 개방적으로 검토할 수 있다(안정원, 2016). 이러한 과정을 통해 침묵동기가 일반적인 침묵행동 및 발언행동과 변별되는 개념임을 다시 한 번 확인하고, 본 연구에서 개발한 침묵동기 구성 개념의 내적구조를 보다 엄밀히 규명하고자 하였다.

## 방 법

### 연구대상

연구 2-1의 침묵동기 척도를 개발하기 위해 실시된 설문 수행시 침묵행동과 발언행동 문항을 함께 포함하여 설문 자료를 수집하였다. 따라서 대상의 특성은 연구 2-1과 같다.

### 측정도구

#### 침묵동기

침묵동기는 앞서 ‘척도 내’ ESEM 내적구조 분석결과를 바탕으로 최종 개발된 5개 차원(체념적 침묵동기, 비관여 침묵동기, 방어적 침묵동기, 기회주의적 침묵동기, 관계적 침묵동기)의 20개 문항을 사용하였다. 본 연구에서 개발된 침묵동기 척도는 단순히 침묵을 하는 이유를 묻는 것이 아니라, 침묵을 한 행동까지 포함한 것을 의미한다. 앞서 논의했듯이 종업원 침묵에서 필수적인 것은 행동요소이다.

종업원들이 침묵하고자 하는 의도를 가졌지만 실제로 침묵하지 않는다면, 침묵행동을 한 것이 아니라고 보기 때문이다. 다만, 설문수행 시 해당 문항에 응답하기 위한 질문을 “나는 회사나 업무와 관련된 문제점, 해결방안, 건의 사항, 개선 아이디어 등이 있음에도 불구하고, 의도적으로 말하지 않는다. 왜냐하면.....”이라고 제시하여, 그에 대한 응답만 묻기 위해서 각 문항의 내용이 “~ 때문이다.”로 진술되었다. 따라서 향후 다른 연구에서 본 연구에서 개발된 척도를 사용할 시, 이러한 측면을 고려하여 연구자와 같은 방식으로 질문을 제시하거나, 아니면 각 문항에 침묵행동을 한다는 내용을 함께 포함하는 것이 필요하다.

#### 발언행동

발언행동은 정현선(2012), 그리고 권누리(2015)의 연구에서 사용된 척도를 통합하고 수정·보완한 10개 문항으로 측정하였다. 정현선(2012)의 연구에서는 Van Dyne와 LePine(1998)이 개발한 친사회적 발언(Prosocial Voice) 척도와 Farrell(1983)이 EVLN(Exit, Voice, Loyalty, Neglect) 모형에서 사용한 척도를 통합하여 구성된 8개 문항을 사용하였다. 권누리(2015)의 연구에서는 Maynes와 Pedsakoff(2013)가 개발하고 타당화한 건설적 발언에 대한 5개 문항을 사용하였다.

각 연구에서 발췌한 문항의 수정·보완의 범위는 각 문항이 의미하는 바를 유지하면서 번역문구 표현의 자연스러움을 향상시키는 정도로 진행되었고, 침묵동기에서와 마찬가지로 특정 대상이 포함된 경우에는 특정 대상을 지칭하는 표현(예: 상사, 동료 등)은 제외하였다. 문항의 예는 “건설적인 차원에서 조직 변화를 위한 아이디어를 제안한다.”, “업무 추진에 필

요하다고 생각되는 것을 제안한다.” 등과 같으며, 5점 리커트 척도를 사용하여 1점(전혀 아니다)~5점(매우 그렇다)에 응답하도록 하였다. 10개 문항의 내적 일관성 지수는 .91로 나타났다.

추가적으로 Mplus 7.3을 사용하여 1요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과,  $\chi^2=81.99(df=35, p<.001)$ 로 유의하였다. 앞서 침묵동기 척도의 합치도 수준을 판단한 또 다른 지수들을 살펴보면, CFI=.98, TLI=.97, RMSEA=.05로, SRMR=.03로 대체로 우수한 적합도를 보였다. 모든 문항의 표준화된 요인 부하값도 .53~.77의 범위로 모두 .50을 넘는 것으로 나타났다.

#### 일반적 침묵행동

일반적 침묵행동 문항은 정현선(2012)과 권누리(2015)의 연구에서 도출한 문항으로 구성된 발언행동 척도 10개 문항을 침묵행동 상황으로 변환하여 구성하였다. 구체적으로 일반적 침묵행동 문항들은 “나는 건설적인 조직 변화에 관한 의견이 있어도 표현하지 않는다.”, “나는 업무 추진에 필요한 사항이 있어도 제안하지 않는다.” 등으로 구성되었다. 문항에 대한 응답은 5점 리커트 척도(1점: 전혀 아니다~5점: 매우 그렇다)를 사용하였다. 10개 문항의 내적 일관성 지수는 .93로 나타났다.

추가적으로 Mplus 7.3을 사용하여 1요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과,  $\chi^2=90.64(df=35, p<.001)$ 로 유의하였고, CFI=.97, TLI=.67, RMSEA=.06, SRMR=.03로 전반적으로 우수한 적합도를 보였다. 모든 문항의 표준화된 요인 부하 값도 .68~.73의 범위로 모두 .50을 넘는 것으로 나타났다.

분석 방법 및 절차

척도간 ESEM 분석을 위해 Mplus 7.3 통계 프로그램을 적용하였다. 모수 추정의 방법은 ML(maximum likelihood), 요인추출 모형은 공통 요인분석, 요인구조 회전은 사각(oblique)회전의 GEOMIN 방식을 적용하여 분석하였다. 문항 수준의 추정이기 때문에 WLS(weighted least squares) 계열의 추정 방식을 적용해야 하지만, 문항이 5점 척도 이상이면 연속변수에 준하는 경우로 보고 ML 계열의 추정을 적용할 수 있다(Bovaird & Koziol, 2012).

결 과

척도의 기술 통계치 및 상관분석 결과

표 4의 상관분석 결과를 살펴보면, 전반적으로 각 차원들 간 .38 이상의 상관을 갖고 있었으며, 일반적 침묵행동과는 .53~.68의 상관을 보였다. 일반적 침묵행동은 체념적 침묵

( $r=.68, p<.01$ ), 방어적 침묵( $r=.67, p<.01$ )과 가장 높은 상관을 보였고, 기회주의적 침묵( $r=.53, p<.01$ )과 가장 낮은 상관을 보였다. 발언행동과 각 침묵동기 차원은 체념적 침묵( $r=-.18, p<.05$ )만 상관이 있는 것으로 나타나고, 일반적 침묵행동( $r=-.26, p<.01$ )과는 유의미한 상관을 보였다.

7요인 모형에 대한 EFA 및 ESEM 실시

본 연구에서 개발한 5개 요인(체념적 침묵동기, 방어적 침묵동기, 비관여적 침묵동기, 기회주의적 침묵동기, 관계적 침묵동기), 그리고 발언행동과 일반침묵행동 2개로, 총 7개 척도의 문항에 대한 '척도 간' 개방적 문항분석을 실시하고 침묵동기 척도의 요인구조를 검토하였다. 본래 내용적으로 7개의 차원이므로 문항들 간 변별이 잘 된다면 7개의 요인이 추출되어야 한다. 그러나 침묵동기와 일반침묵행동들이 변별이 되지 않거나, 일반침묵행동과 발언행동의 문항들이 하나의 요인에 지표가 되는 등 문항수준에서의 측정오차간 상

표 4. 척도의 기술 통계치 및 상관분석 결과

변수	M(SD)	상관						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1. AS(체념적)	3.49(.74)	(.83)						
2. DE(비관여적)	3.23(.76)	.52**	(.83)					
3. DS(방어적)	3.32(.75)	.54**	.50**	(.82)				
4. OS(기회주의적)	3.17(.73)	.58**	.49**	.56**	(.80)			
5. RS(관계적)	3.47(.75)	.46**	.43**	.53**	.45**	(.84)		
6. SB(일반침묵)	3.31(.70)	.68**	.57**	.67**	.53*	.59**	(.91)	
7. VB(발언행동)	3.06(.62)	-.18*	-.16	-.12	.14	-.07	-.26**	(.92)

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

관들이 부수적 요인으로 나올 가능성을 고려하여 5~7개 요인 모형에 대한 EFA를 실시하여 요인수효를 정하였다. Mplus 7.3에서 5~7요인 모형의 해를 구하면서, 각 모형의 검증적 합치도 및 판단적 합치도를 함께 고려하여 해석가능성을 검토하였다.

표 5의 분석 결과를 살펴보면, 요인이 1개씩 증가할 때마다  $\chi^2$  값이 유의하게 낮아지면서, 선언적도 구조와 동일한 7요인이 가장 우수한 적합도 지수를 보였다. 구체적으로 각 지수들을 보면  $\chi^2=745.16(df=521, p<.001)$ , CFI=.98, TLI=.97, RMSEA=.03, SRMR=.02으로 나타났다. 그에 따라 원래 선언적도의 수를 존중하여 ESEM 분석 시에 요인수효를 7로 하였다. 다른 개념들과의 상관이 매우 낮으면서 음의 상관도 보이는 요인이 모형별로 하나씩 발견되는데, 그 요인의 지표들을 검토한 결과 발언행동으로 해석되었다.

연구 2-1과 마찬가지로 40개 문항 7요인 모형에 대한 목표회전을 실시하고 여러 문항들의 측정오차간 공분산에 대한 MI값을 살펴보았다. 연구 2-1의 '척도 내 ESEM' 분석과 마찬가지로 MI가 10이상으로 나타난 문항들을 살펴보았다. '척도 간 ESEM'의 경우에는 유사개념들과의 변별 여부를 살펴보는 것이므로 MI가 30 이상으로 큰 값을 중심으로 모형수정을 진행하여도 된다(안정원, 2016).

그러나 본 연구에서는 문항들의 측정오차간 MI가 가장 큰 값은 문항 발언행동 3번과 침묵 행동 3번 간 나타난 16.02로 30 이상의 MI 값을 가지는 문항은 없었다. 이에 대한 모형 수정결과, 7요인의 기저모형과 1차 수정모형의 검증적 합치도 차이는  $\Delta\chi^2=16.63(\Delta df=1)$ 로 매우 약간 감소되었고, 판단적 합치도는 거의 차이가 없었다. MI 값의 크기와 그에 따른 모형 개선 정도를 판단해 볼 때, 모형 개선은 불필요하다고 판단되어 기저모형에 대한 탐색적 회전분석 결과를 최종모형으로 해석하였다.

'척도 간' ESEM 분석에 의한 내적구조 검토

다음으로 유사개념 '척도 간' 7요인 구조의 ESEM 분석 결과로 추출된 요인계수 행렬과 그것의 표준오차 및 구조계수를 분석하였다. 앞서 척도 내 ESEM에서 해석된 요인에 근거하여 본 분석에서도 요인계수의 크기가 .50 이상인 지표들을 중심으로 해석가능성을 검토하였다. 모든 문항들이 해당 척도의 문항들이 의도한 개념의 지표가 되면서, 계획한 침묵동기 척도가 다른 개념들과 충분히 변별되면서 선언적도의 틀이 지지되었다. 따라서 종업원 침묵동기, 발언행동, 일반적 침묵행동은 서로 변별되는 개념임이 입증되었다.

표 5. 탐색적 모형의 합치도

모형	$\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA	SMRA
5요인	1287.76(590)***		.92	.89	.05	.03
6요인	952.83(1031)***	334.94(35)***	.96	.94	.04	.03
7요인	745.16(521)***	207.23(34)***	.98	.97	.03	.02

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

### 연구 3. 침묵동기 척도의 타당화

연구 3에서는 연구 2에서 개발한 침묵동기 5요인 척도의 구성타당도 검증을 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 연구자가 연구 2에서 가정한 5요인 구조가 또 다른 표본 자료에서 그 구조의 타당성을 가지는지에 대해 교차타당성을 확인하는 것이므로, 탐색적 요인분석을 실시한 대상과 독립된 대상의 표본자료를 사용하여 진행하였다.

### 방 법

#### 조사대상

연구 2에서 개발한 침묵동기 5요인 척도 20개 문항에 대한 타당도 검증을 위해 국내 조직에 재직하고 있는 직장인 358명을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 전체 응답자 중 연구 1, 2와 같이 응답 조건을 충족하지 못한 8명(근무 경력이 1년 미만)과 불성실한 응답(전체 문항에 85% 이상 동일 응답)으로 간주된 11명의 자료를 제외하고, 339명의 응답이 최종 분석에 포함되었다.

본 연구에서 확인적 요인분석에 포함된 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 176명(51.9%), 여성이 163명(48.1%)이었다. 연령은 30~40세 130명(38.3%), 40~50세 109명(32.2%)으로 가장 많았다. 교육 수준은 4년제 대학이 227명(67.0%)로 가장 높은 비율을 차지하였다. 직무 분포는 관리 및 지원이 136명(40.1%)으로 가장 많았고, 다음으로 서비스직 49명(14.5%), 연구개발 48명(14.2%),

영업/마케팅 41명(12.1%), 생산/기술직 37명(10.9%), 기타 28명(8.3%)로 다양한 업무를 수행하는 사람들이 연구에 포함되었다. 직급분포는 사원이 72명(21.2%), 대리/선임은 83명(24.5%)이었으며, 과장/책임이 101명(29.8%), 그리고 차장/부장 이상이 83명(24.5%)으로 전 계층이 비슷한 비율로 분포되었다. 연구 참여자들의 총 근속 연수 평균은 약 10년 9개월(표준편차 6년 9개월)이었다.

#### 분석 방법

2차 연구에서 개발된 5요인 침묵동기 척도 20개 문항에 대한 교차타당도를 검증하기 위하여 Mplus 7.3(Muthen & Muthen, 2012)을 적용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석의 모수 추정 방식은 최대우도 추정법(Maximum Likelihood)을 사용하였다.

### 결 과

침묵동기 5요인 모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 표 6에 제시하였다. 모형에 대한 합치도 판단 기준은 연구 2와 동일하게 적용하였다. 일반적으로 합치도 지수 평가기준은 CFI와 TLI의 경우 .90 이상, RMSEA는 .08 이하, SRMR은 .10 이하일 경우 적절하다고 본다(Vandenberg & Lance, 2000). 분석결과, CFI와 TLI가 각각 .99와 .98으로 나타나 Bentler와 Bonett(1980)이 제시한 좋은 부합도의 기준인 .90을 훨씬 상회하는 것으로 나타났다. 또한 RMSEA와 SMRA도 각 .04, .03로 Steiger(1990)가 제시한 좋은 부합도의 기준을 충분히 충족하는 것으로 나타났다. 또한 20개 문항들의 표

표 6. 침묵등기 척도 5요인 모형의 요인계수

요인	변수명	문항	비표준화 요인계수	표준 오차	표준화 요인계수
체념적 침묵 (AS)	AS1	말을 해 봐야 개선이나 변화 되는 경우를 본 적이 없 기 때문이다.	1.00	.00	.83
	AS2	어떠한 것도 변화되지 않을 것이라 생각하기 때문이 다.	1.05	.06	.85
	AS3	말을 한다고 해도 상황을 바꿀 수 없다고 생각하기 때문이다.	1.12	.06	.86
	AS4	말한다고 해서 좋을 것이 하나도 없다고 생각하기 때문이다.	1.10	.06	.88
비관여 침묵 (DE)	DE1	그 일에 관여하고 싶지 않기 때문이다	1.00	.00	.76
	DE2	그 이슈가 개인적으로 나에게 미치는 영향이 없기 때문이다.	1.04	.07	.85
	DE3	말해야 하는 것이 나의 책임이 아니기 때문이다.	1.03	.07	.79
	DE4	회사 문제에 개입하고 싶지 않기 때문이다.	1.05	.07	.81
방어적 침묵 (DS)	DS1	불만이 많은 사람으로 인식되고 싶지 않기 때문이다.	1.00	.00	.81
	DS2	말해서 불이익을 당하는 것이 두렵기 때문이다.	1.06	.06	.85
	DS3	발언했다가 부정적인 결과가 있었던 경험 때문이다.	.95	.06	.79
	DS4	상대방이나 관련자들의 부정적 반응이나 피드백이 우려되기 때문이다.	1.02	.06	.81
기회주의 침묵 (OS)	OS1	아이디어나 의견을 내면 그 일이 내 업무가 되어 일 이 많아지기 때문이다.	1.00	.00	.79
	OS2	내 지식이나 아이디어로 인한 이익을 다른 사람에게 주고 싶지 않기 때문이다.	1.05	.07	.81
	OS3	다른 사람들이 그들의 실수로 인해 나타나는 문제들 을 경험하길 원하기 때문이다.	1.09	.07	.82
	OS4	다른 사람들이 내 아이디어로 이익을 얻을 수 있다 는 우려 때문이다.	1.15	.10	.83
관계적 침묵 (RS)	RS1	상대방이나 관련자들을 곤란하게 하고 싶지 않 기 때문이다.	1.00	.00	.71
	RS2	상대방이나 관련자들의 기분을 상하게 하고 싶지 않 기 때문이다.	1.07	.08	.78
	RS3	상대방이나 관련자들과 갈등을 피하기 위해서이다.	1.11	.08	.84
	RS4	상대방이나 관련자들과 사이가 불편해지는 것이 싫 기 때문이다.	1.11	.00	.85

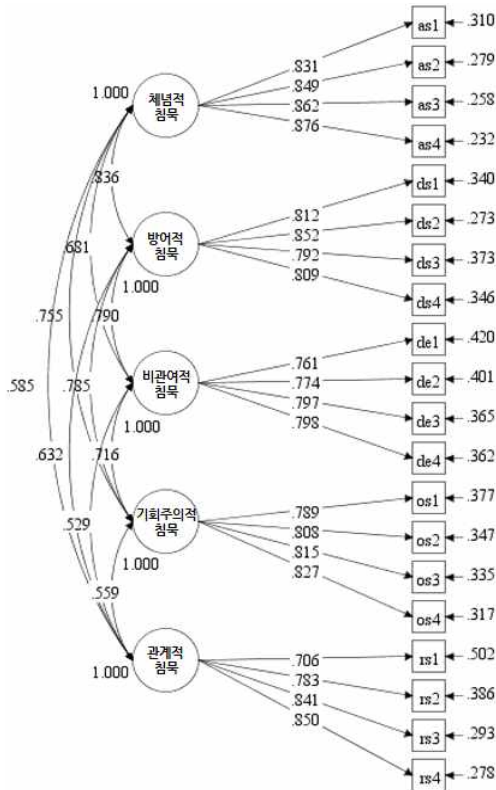


그림 1. 침묵동기 5요인 모형에 대한 확인적 요인분석

준화 요인계수는 .71~.86으로 모두 .50 이상의 높은 값으로 나타나 침묵동기 이론변수의 적절한 지표임을 알 수 있다. 이로써 본 연구에서 개발한 침묵동기 척도의 구성타당도가 검증되었다. 본 연구에서 설정한 측정모형의 경로도를 그림 1에 제시하였다.

## 논 의

### 연구요약 및 시사점

본 연구는 최근 조직행동 연구에서 조금씩 관심을 받고 있는 종업원 침묵행동에 대한 포

괄적이고 경험적인 고찰을 통해 해당 현상에 대한 보다 풍부한 이해를 돕고자 하였다. 특히 연구자들이 조직 장면에서 구성원들이 침묵하는 현상을 “단순히 발언의 부재가 아닌 다양한 이유에 따라 개인들이 의도적으로 선택한 행동”이라고 정의함으로써, 침묵을 하는 행동 자체보다, 개인들이 침묵을 의도적으로 선택하게 하는 다양한 기저의 동기들이 무엇인지를 명확히 밝히고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 일련의 3개 연구를 수행하였다.

연구 1에서는 조직내 구성원들이 어떠한 상황에서 왜 침묵을 선택하는지에 대한 다양한 원인을 파악하기 위해 개방형 설문을 실시하였다. 연구 2에서는 연구 1의 개방형 설문조사의 응답내용을 바탕으로 국내 작업 장면에서 구성원들이 침묵하는 동기를 타당하게 관찰할 수 있는 침묵동기 척도를 개발하였다. 마지막으로 연구 3에서는 연구자가 개발한 척도의 타당성 검증을 실시하였다. 척도의 구성 타당도를 검증하기 위해 교차표본 자료에 대한 확인적 요인분석을 수행하였다.

본 연구에서 수행된 일련의 3개 연구의 학문적 그리고 실무적 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 가장 큰 의의는 종업원 침묵행동의 내적 구조를 경험적으로 밝히고 이를 측정할 수 있는 타당화 척도를 개발하였다는 데 있다. 즉 본 연구에서 개발한 침묵동기 척도는 종업원 침묵행동과 관련된 후속 연구를 수행하는 데 있어 유용한 틀을 제공한다는 것이다. 또한 이는 조직 내 구성원들의 침묵행동이 다양한 ‘동기’를 기반으로 하는 다차원적인 개념이라는 선행연구들의 주장을 지지하는 결과이다.

조직 내 구성원들의 침묵행동에서 중요한 것은 침묵을 선택하는 ‘동기’임에도 불구하고,

그동안의 연구들은 이러한 '동기'의 구체적 차원을 밝히려는 시도보다는 침묵행동이 개인이나 조직에게 미치는 부정적 영향들에 대해서만 주로 다뤄왔다. 더욱이 이러한 연구들은 대부분 Van Dyne 등(2003)이 제안한 침묵동기 척도를 사용했는데, 해당 척도는 연구자가 개념적으로 제안한 것으로 실증적으로 타당도 검증이 이루어지지 않은 것이기 때문에 해당 척도를 사용한 연구결과의 해석에 다소 한계를 가질 수 있다. 어떤 개념과 관련된 선행변인과 결과변인들과 관련된 영향 관계를 입증하기 위해서 가장 중요한 것은 해당 개념의 대한 명확한 조작적 정의와 이를 측정하기 위한 측정도구일 것이다. 그럼에도 불구하고, 종업원 침묵행동에 관련하여 내적 차원을 명확히 밝히고 이를 측정하기 위한 척도 개발에 대한 연구들은 이제 걸음마 단계로 아직 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있는 실정이다.

본 연구의 결과는 Brinsfield(2013)가 제시한 침묵동기의 내적구조와 유사하게 나타났으나, 해당 연구에서 제안한 비자신감 차원은 나타나지 않았고, 또 그들이 일탈적 차원으로 제시한 동기보다는 Knoll과 Van Dick(2013)이 제안한 기회주의적 침묵이 더 적절한 것으로 나타났다. 이처럼 본 연구결과도 하나의 선행연구 결과와 완전히 일치하지는 않기 때문에 후속연구를 통해 침묵동기의 내적구조를 더욱 견고히 하고 척도의 안정성을 확보하기 위한 노력이 지속될 필요가 있다. 각 기업들은 조직 내 소통 활성화를 위해 다양한 노력을 기울이고 있지만, 정작 왜 구성원들이 소통을 안 하는지에 대해서는 많은 주의를 기울이지 않는다. 그보다는 어떻게 하면 소통을 활성화시킬 수 있는지에 초점을 두고 있다. 본 연구 결과는 구성원들이 조직에서 소통하지 않고

'왜' 침묵을 선택하는지에 대한 기초적인 이해를 제공해 줄 수 있을 것이다. 이를 통해 HR 담당자들은 종업원들이 침묵을 선택하는 근본적인 동기를 이해하고, 이를 해소하거나 각 동기에 보다 초점화된 개입을 제공함으로써 보다 실질적인 문제해결이 가능할 것이다. 또한 본 연구에서 밝힌 침묵을 선택하는 다양한 동기들은 개인이나 조직에 미치는 결과가 다를 수 있기 때문에 향후에는 이러한 다양한 동기에 따라 구분된 연구를 진행할 필요가 있고, 이러한 연구들은 종업원 침묵현상에 대한 우리의 이해를 보다 풍부하게 해줄 것이다.

둘째, 본 연구에서는 침묵동기의 내적 구조를 밝힘에 있어, 개방적 분석을 실시하였다는 방법론적 강점이 있다. 그 동안 척도개발에서 주로 적용되어온 전통적인 내적구조 파악 방식인 탐색적 요인분석에서는 방법효과가 없음을 가정하고, 확인적 요인분석에서는 측정변수의 변수복잡도를 1로 부과하는 관행으로 내적구조를 정밀히 파악하는 데 한계가 있었다. 이러한 문제를 포괄적으로 해결하고자 본 연구에서는 탐색적 구조방정식(ESEM, Asparouhov & Muthen, 2009)을 적용하여 실제 척도의 양상을 보다 개방적으로 검토하였다. ESEM 방식은 EFA와 CFA 방식의 문제점을 보완하여 탐색적 요인분석 시에 측정오차간 상관까지 추정하므로 요인간 상관의 과대추정을 막을 수 있고 (Marsh et al., 2009), 모든 요인과 모든 문항간 관계에 대하여 요인계수를 추정하므로 확인적 요인분석의 한계였던, 실제자료에 기반하여 문항의 변수복잡도를 검토하는 것이 가능하다. 본 연구에서는 '척도 내' 및 유사 개념들의 '척도 간' ESEM 분석을 통해 전통적 분석 방식에서는 불가능한 개방적 방식의 장점들을 최대한 활용하였다. 즉 개방적 문항분석 방식



에 기초한 요인의 탐색 및 타당화 과정을 통해, 침묵동기 척도 내 문항들에서 발생할 수 있는 동일방법 효과를 통제하고서 내적 구조를 추정함은 물론, 각 문항들이 복수의 유사 개념을 측정할 수 있는 가능성을 충분히 허용함으로써 실제 척도의 양상을 보다 개방적으로 검토할 수가 있었다. 이로써 실제 자료를 보다 잘 반영하는 침묵동기 구성개념의 내적 구조를 확인할 수 있었다.

셋째, 본 연구에서는 침묵행동을 설명하고 연구하는 데 있어서 매우 중요한 발언행동과의 변별성을 실증적으로 검증하였다는 데 그 의의가 있다. 이러한 결과는 침묵동기(체념적, 방어적), 일반적 침묵행동, 그리고 발언행동이 서로 구분되는 개념임을 처음 경험적으로 밝힌 정현선(2012)의 연구결과를 지지한다. 이러한 결과는 침묵행동이 발언과는 변별되는 개념으로써 독립적으로 연구될 가치가 충분함을 시사한다.

#### 연구 제한점 및 추후 연구과제

본 연구의 제한점과 추후 연구 과제는 다음과 같다. 첫째, 조직내 침묵 현상을 파악하기 위해 본 연구에서는 개방형 설문을 사용했는데, 설문방법의 한계에 따라 좀 더 심도 깊은 탐색이 되지 못하였다는 아쉬움이 있다. 특히 일부 응답자의 경우에는 연구자가 응답의 예로 제시한 내용만 기술한 경우가 있어, 응답자들의 다양한 의견을 제약할 수도 있었다는 생각이 들었다. 향후 연구에서는 인터뷰를 병행하여 개인이 침묵을 선택하는 상황과 이유 등에 보다 심층적인 탐색이 필요할 것으로 판단된다. 또한 본 연구에서는 침묵의 대상으로 상황, 하향 그리고 수평의 모든 측면을 포괄

하는 침묵동기 척도를 개발하고자 하였다. 그러나 본 척도 개발의 기초가 된 연구 1 대상자의 68%가 30대이기 때문에 주로 상향식 측면에서의 침묵 이유가 나타났을 수 있음을 배제할 수 없다. 물론 문항개발 시 단순히 많이 나타난 응답 빈도를 고려하여 문항개발을 한 것이 아니고, 다양한 응답 내용이 포함되도록 예비문항을 구성하였다. 그럼에도 불구하고 하향적 침묵행동에 대한 충분한 경향이 나타나지 않았을 수 있으므로, 향후 연구에서는 표본의 표준화 및 심층 인터뷰를 통해 본 연구에서 나타나지 않은 하향적 침묵의 또 다른 차원이 나타나는지 확인해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 설문에 대한 응답 수집 과정에서 개인이 경험한 침묵 상황과 이유, 대상을 한꺼번에 진술하도록 하였다. 따라서 각 응답들이 구체적 상황 또는 대상에 따라 침묵의 선택 이유가 다르게 나타나는지에 대해서는 세부적으로 살펴보지 못하는 아쉬움이 있다. 예를 들어, 상사가 침묵의 대상일 경우에는 불이익을 당할까봐 두려워서 침묵하는 방어적 침묵이 더 많이 나타날 수 있고, 동료나 침묵의 대상일 경우에는 서로 관계가 불편해지는 것이 싫어서 침묵을 선택할 확률이 더 높을 수 있다. 향후 연구에서는 대상에 따라 침묵을 선택하는 이유가 다른지 보다 구체적으로 살펴본다면, 조직 내 구성원들의 침묵현상에 대한 보다 넓은 이해가 가능할 것이다. 또한 구성원들의 침묵행동을 줄이기 위한 다양한 개입이나 방안을 마련함에 있어, 각 대상에 따른 침묵 이유에 따라 보다 초점화되고 구체적인 대안 마련이 가능할 것이다.

셋째, 성별, 직급 등의 인구통계학적 특성에 따라 침묵동기가 다르게 나타나는지 확인해볼 필요가 있다. 본 연구에서 직급에 따라 각 침

묵동기가 다르게 나타나는지 탐색적으로 살펴 보았을 때, 전반적으로 직급이 높아졌을 때 침묵현상이 낮아지는 것으로 나타났다. 향후 연구에서는 구체적으로 어느 직급에서 어떤 침묵동기 차원이 더 많이, 혹은 더 적게 나타나는지를 세부적으로 살펴봄으로써 침묵행동에 대한 보다 폭넓은 이해를 추구할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 침묵행동을 설명하는 데 있어서 중요한 발언행동과의 변별성을 실증적으로 검증하였다. 그러나 척도를 개발하는 과정에서 확인적 요인분석을 통해 척도 간 변별성을 확인한 것이기 때문에 연구 결과의 일반화에 한계점을 가질 수 있다. 따라서 보다 명확한 결론을 위해서는 향후 다양한 선행 및 결과변인들 간 관계에서 침묵행동과 발언행동 간 변별성과 증분타당도를 보다 통합적으로 검증해 보는 것이 필요하다.

마지막으로, 본 연구에서 나타난 5개 각 침묵동기 차원들 간의 선행 관계가 있는지를 살펴볼 필요가 있다. 정현선(2012)의 연구에서는 방어적 침묵이 체념적 침묵을 선행해서 나타남을 검증하였었는데, 이와 같은 관계가 다른 침묵동기 차원들에서 나타나는지를 추가적으로 검증해볼 필요가 있다. 예를 들어, 비관여적 침묵은 방어적 그리고 체념적 침묵이 축적되면서 최종적으로 나타나는 침묵차원일 수도 있다. 본 연구 1의 개방적 설문 시, 개인들은 의도적 침묵을 선택했을 때 어떤 느낌이 들었는지에 관한 질문의 응답에서, 처음에는 화가 나고 스트레스를 받지만, 점차 아무런 느낌이 들지 않거나 나중에는 그러려니 해진다고 응답을 하였다. 즉 조직의 절차가 공정하지 못하면 조직이나 업무와 관련 발언으로 인해 불이익을 당할 수 있다는 두려움을 느끼고 처음

에는 방어적 침묵을 하게 된다. 정현선(2012)의 연구에 따르면 이러한 두려움은 결국 말해 봐야 아무것도 개선할 수 없을 것이라는 개인의 인지적 태도에 영향을 미치며 체념적 침묵으로 연결되는데, 이러한 것들이 반복되면서 자신이 할 수 있는 것이 아무것도 없다고 느끼는 개인들은 결국 조직에 대한 관심이 낮아지고 개입하고 싶어 하지 않는 비관여적 침묵으로 연결될 수 있다고 추론해볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구에서 나타난 다양한 침묵동기 차원을 활용하여 이들 간의 인과관계를 밝히고 다양한 변인들 간의 관계 검증을 통해 조직 내 구성원들의 침묵 현상에 대해 보다 풍부한 설명을 제공할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고대유, 강제상 (2014). 한국적 조직침묵의 개념과 측정도구 검증. *한국인사행정학회보*, 13(1), 141-159.
- 권누리 (2015). 개인특성이 발언행동 유형에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과. *광운대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- 김계수 (2010). AMOS 18.0 구조방정식 모형 분석, 서울: 한나래 아카데미.
- 문수백 (2009). 구조방정식모델링의 이해와 적용. 서울: 학지사.
- 서혜숙 (2005). 그들은 왜 침묵하는가? *사회과학논집*, 24(1), 107-132.
- 송보라, 이기학 (2010). 한국형 진로신념척도 (K-CBI) 개발과 타당화 연구. *진로교육연구*, 23(2), 1-22.
- 안정원 (2016). 조직몰입 구성개념화와 타당화:

- 은행의 정규직 종사자를 중심으로. 성균관대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 안정원, 이순목 (2015). 조직몰입 3요소 모형의 내적구조 검토. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 28(4), 795-827.
- 이순목 (2000). 요인분석의 이해. 서울: 교육과학사.
- 이순목, 민선홍 (2013). 탐색적 구조방정식 모형의 유용성과 한계. *한국교육평가학회 30주년 기념 학술대회 논문집*, 329-343.
- 이순목, 윤창영, 이민형, 정선호 (2016). 탐색적 요인분석 어떻게 달라지나? *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 35(1), 217-255.
- 정현선 (2012). 종업원 침묵: 발언과 침묵행동의 변별성 검증 및 방어적·체념적 침묵행동의 전염. 고려대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 조아름 (2013). 침묵동기에 대한 고찰: 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식 및 친교육구의 관계에서 침묵동기의 매개효과. 광운대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 탁진국 (2007). 심리검사: 개발과 평가방법의 이해. 서울: 학지사.
- Beer, M. & Eisenstat, M. O. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measure, and examination of related factors*. Unpublished doctoral dissertation, Columbus: The Ohio State University.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards(Eds.), *Voice and silence in organizations*(pp. 3-33). Bingley: Emerald Group.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate behavioral research*, 1(2), 245-276.
- Danaei F. H, & Panahi B. (2010). Analysis of occupational attitudes in the staff of government organizations: Description of organizational silence atmosphere and behavior. *Transformation Management Journal*, 2(3), 1-19.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications. An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis*(2nd Eds.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Joreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(2), 109-133.
- Knoll, M., & Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2),

- 349-362.
- Lorenzo-Seva, U. & Ferrando, P. J. (2015). *FACTOR 10.3*. University of Rovirai Virgili, Spain.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2013). A Comprehensive Program for Fitting Exploratory and Semi confirmatory Factor Analysis and IRT Models. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497-498.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- Marsh, H. W., Muthen, B., Asparouhov, T., Ldtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J., & Trautwein, U. (2009). Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and EFA: Application to students' evaluations of university teaching. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(3), 439-476.
- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2013). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 1-26.
- Merkle, L. A., Layne, C. S., Bloomberg, J. J., & Zhang, J. J. (1998). Using factor analysis to identify neuromuscular synergies during treadmill walking. *Journal of Neuroscience Methods*, 82(2), 207-214.
- Milliken, J. F., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* 25(4), 706-731.
- Mulaik, S. A. (2010). *Foundations of factor analysis, 2nd Ed.* Boca Raton FL: Chapman & Hall.
- Muthen, L. K. and Muthen, B. O. (2012). *Mplus User's Guide*, 7th Ed. Los Angeles, CA:
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Ryan, K., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Timmerman, M. E. & Lorenzo-Seva U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods*, 16(2), 209-220.
- Tucker, L. R. & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (2000). A Review and Synthesis of the Measurement

Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70.

논문 투고일 : 2017. 03. 03

1차 심사일 : 2017. 03. 07

게재 확정일 : 2017. 05. 16

## The Development and Validation of the Silence Motivation Scale

Choi, Myoung Ok

Park Dong gun

Korea University

This study investigated the nature and dimensionality of the motives why employees showed the silence even though they could speak up their opinions. It aimed to develop the scales measuring employee silence. Thus, three studies were designed and particularly, two studies featured two different studies, totaling five studies. Study 1 conducted open-ended survey asking and 104 workers from a variety of work field answered. With the results of open-ended questions, a were developed, consisting of 60-items to measure employee silence motivation. Study 2 examined the scale developed and 481 workers from diverse work fields participated in. The exploratory factor and 'intra-ESEM' analyses were confirmed the construct of silence motivation, composing 5 factors(acquiescent, defensive, disengaged, opportunistic, relational silence) the 20-items was developed to measure the construct(Study 2-1). Furthermore, 'inter-ESEM' analysis was examined the discriminant validity of scale developed by the current study with general silence behavior and voice behavior. It found that the employee silence was distinguished from general silence behavior and voice behavior(Study 2-2). Study 3 was designed for validation of silence motivation scale which developed from Study 1 and Study 2. Based on these results, the implications and limitations of this study as well as the direction for future study were discussed.

*Key words* : *employee silence, acquiescent silence motivation, defensive silence motivation, disengaged silence motivation, opportunistic silence motivation, relational silence motivation, exploratory structural equation modeling (ESEM)*

부록 1-1. 5요인(20문항)의 3차 분석(탐색적 회전 및 목표회전) 결과의 형태계수

문항 번호	탐색적 회전					목표행렬					목표회전				
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
4	.70	-.00	.07	-.07	-.03	0	0	0	0	0	.65	-.01	.04	-.06	-.03
40	.74	.01	-.01	.10	.01	0	0	0	0	0	.70	.00	-.04	.09	.01
51	.74	.06	-.03	.01	.03	0	0	0	0	0	.69	.06	-.06	.01	.02
55	.64	-.01	.15	.01	.03	0	0	0	0	0	.60	-.02	.11	.01	.02
10	-.14	.70	.01	.22	-.06	0	0	0	0	0	-.12	.73	.00	.16	-.05
52	.11	.62	.02	.09	-.01	0	0	0	0	0	.09	.61	.00	.04	-.03
59	.03	.62	.13	-.02	.06	0	0	0	0	0	.02	.60	.10	-.07	.04
5	.03	.80	-.04	-.04	.06	0	0	0	0	0	.02	.80	-.06	-.10	.04
35	.04	.09	.59	-.03	.13	0	0	0	0	0	.04	.09	.54	-.05	.11
44	.08	.05	.59	.15	-.01	0	0	0	0	0	.08	.04	.56	.12	-.02
49	.01	-.03	.73	.05	-.03	0	0	0	0	0	.01	-.03	.69	.03	-.04
56	-.06	-.02	.81	-.02	.02	0	0	0	0	0	-.05	-.03	.77	-.04	.01
22	-.06	.02	-.00	.74	.01	0	0	0	0	0	-.08	.03	.00	.72	.01
30	.11	-.07	-.01	.76	.03	0	0	0	0	0	.09	-.07	-.01	.74	.03
54	.10	.04	.08	.60	.03	0	0	0	0	0	.08	.04	.07	.55	.03
57	-.02	.05	.02	.72	.01	0	0	0	0	0	-.03	.06	.02	.67	.01
6	-.03	.04	-.01	1.00	.74	0	0	0	0	0	-.04	.04	-.04	-.01	.71
15	.01	-.03	.02	-.01	.74	0	0	0	0	0	.00	-.04	-.01	-.01	.69
25	.01	.02	.17	.09	.58	0	0	0	0	0	.00	.02	.14	.07	.54
28	.04	-.00	-.01	.01	.81	0	0	0	0	0	.03	-.01	-.04	.00	.76

부록 1-2. 5요인 모형 3차 분석(탐색적 회전)의 표준오차(형태계수/표준오차 비율) 및 구조계수

문항 번호	표준오차(형태계수/표준오차 비율)					구조계수				
	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
4	<b>.05(14.95)</b>	.04(-.04)	.06(1.20)	.05(-1.44)	.04(-.73)	.70	.27	.40	.19	.31
40	<b>.04(18.81)</b>	.03(.24)	.04(-.35)	.05(1.99)	.04(.37)	.77	.35	.45	.35	.41
51	<b>.04(17.45)</b>	.04(1.46)	.04(-.69)	.03(.34)	.04(.73)	.77	.37	.43	.29	.40
55	<b>.05(13.57)</b>	.04(-.28)	.06(2.46)	.03(.43)	.04(.69)	.74	.34	.52	.31	.42
10	.05(-2.12)	<b>.05(15.72)</b>	.03(.39)	.06(4.09)	.03(-1.15)	.24	.75	.36	.49	.32
52	.05(2.03)	<b>.05(13.30)</b>	.05(.36)	.05(1.68)	.04(-.37)	.39	.70	.39	.40	.35
59	.04(.80)	<b>.04(14.08)</b>	.06(2.10)	.03(-.63)	.05(1.25)	.37	.71	.44	.36	.40
5	.03(1.08)	<b>.04(19.96)</b>	.04(-.93)	.04(-1.21)	.04(1.41)	.35	.80	.35	.33	.38
35	.04(.91)	.05(1.97)	<b>.06(1.56)</b>	.04(-.80)	.05(2.40)	.45	.41	.70	.37	.48
44	.05(1.67)	.04(1.17)	<b>.05(1.98)</b>	.05(2.97)	.04(-.20)	.47	.41	.73	.49	.43
49	.03(.34)	.04(-.71)	<b>.05(14.07)</b>	.05(1.19)	.04(-.64)	.41	.32	.74	.40	.38
56	.04(-1.32)	.03(-.71)	<b>.05(16.95)</b>	.03(-.58)	.04(.67)	.39	.32	.78	.37	.41
22	.05(-1.40)	.03(.69)	.04(-.08)	<b>.04(18.38)</b>	.04(.19)	.19	.33	.35	.73	.31
30	.05(2.13)	.04(-1.71)	.04(-.23)	<b>.04(18.43)</b>	.04(.70)	.34	.32	.41	.77	.38
54	.05(1.87)	.04(.98)	.06(1.33)	<b>.05(13.27)</b>	.04(.77)	.37	.40	.47	.71	.40
57	.03(-.73)	.04(1.31)	.05(.39)	<b>.04(16.88)</b>	.04(.24)	.26	.38	.40	.75	.35
6	.04(-.76)	.04(1.02)	.04(-.27)	.04(-.01)	<b>.04(17.80)</b>	.34	.34	.38	.33	.74
15	.04(.24)	.04(-.83)	.05(.52)	.04(-.18)	<b>.04(17.43)</b>	.36	.30	.40	.32	.74
25	.04(.22)	.04(.56)	.06(2.95)	.05(1.81)	<b>.05(12.84)</b>	.42	.39	.54	.44	.72
28	.04(.95)	.03(-.10)	.04(-.32)	.03(.21)	<b>.04(2.87)</b>	.42	.36	.43	.37	.82